



HRM Internationaal

In deze rubriek gaat de Gids voor Personeelsmanagement in op artikelen of boeken over ontwikkelingen op het gebied van HRM, die recent in de buitenlandse vakwereld zijn verschenen. We publiceren hier een Nederlandstalige samenvatting en/of analyse. Het complete, vaak engelstalige artikel is, wanneer rechtens, van toepassing, te lezen op gidsonline.nl. De rubriek wordt verzorgd door de adviseurs van Bright & Company | HR Strategy uit Maarssen.

Dave Ulrich - the why guy

ULRICH VERKLAART INSPIREREND LEIDERSCHAP HEILIG

Het Amerikaanse vaktijdschrift *People Management* wist het in juni van vorig jaar mooi samen te vatten: Dave Ulrich – the why guy. Richtte Ulrich zich in zijn voorgaande HR- en leiderschapswerk immers vooral op de vraag hoe je high performing organisaties kan creëren en daaraan als HR waarde kan toevoegen (lees ook pag. ... in dit blad), nu heeft hij zich in zijn laatste werk gebogen over de vraag waarom mensen zich überhaupt onvoorwaardelijk willen verbinden aan werk. Samen met zijn vrouw Wendy schreef hij in 2010 *The Why of Work – How Great Leaders Build Abundant Organizations that Win*.

Met hun nieuwste boek begeven de Ulrichs zich op het omvangrijke terrein van engagement- en motivatiefactoren die bijdragen aan het succes van organisaties. En hun onderliggende aanname en uitgangspunt is zowel eenvoudig als herkenbaar: als we de meeste tijd van ons leven doorbrengen op het werk *it better be good*. Kort en goed: met het toenemend wegvallen van de harde scheiding tussen werk en de rest van je leven, doen organisaties er goed aan om te begrijpen hoe zij naast hun rol als *'money maker'* tevens die van *'meaning maker'* kunnen invullen.

Naast de algemene intuïtieve notie dat mensen nu eenmaal inherent betekenis willen geven aan hun leven, geven de Ulrichs een batterij aan argumenten waarom betekenisgeving harde uitkomsten oplevert. De belangrijkste argumenten die zij op grond van onderzoek noemen, zijn:

- medewerkers zijn competent, betrokken en dragen meer bij;
- dit levert een grotere klantenbetrokkenheid op;

- en die leidt vervolgens weer tot betere financiële resultaten.

Leiders. Hiermee verheffen de auteurs 'meaning making' tot een lead indicator voor succes op de lange termijn. Een claim die overigens ook naar voren komt uit onderzoeken over het grote belang van employee engagement. De grote vraag is natuurlijk waardoor het vinden van betekenis in het werk dan wordt gestimuleerd. Hierover zijn de Ulrichs duidelijk: *'Leaders are meaning makers'*. Het zijn de leiders die richting geven aan koers en aspiratie van de tent. En zij geven bovenal invulling aan de werkpraktijken die van invloed zijn op hoe mensen zich gedragen en denken. De opgave voor leiders is daarom om niet alleen richting te geven aan hersenen en handen die ze (bege)leiden, maar vooral ook de harten van medewerkers. En daarmee is betekenisgeving letterlijk *'what makes us tick'*. Volgens de Ulrichs zit er een risico aan het niet expliciet aandacht geven aan de persoonlijke behoeften van medewerkers. Eenzijdige aandacht voor de zakelijke behoeften van organisaties, kan weliswaar leiden tot economisch succes, maar leidt vooral tot een sociaal en emotioneel bankroet van organisaties. Met alle gevolgen van dien voor de lange termijn. De auteurs noemen organisaties die de balans tussen aandacht voor 'cents' en 'sense' weten te realiseren, *abundant organizations*. In hun woorden: *'An abundant organization is a work setting in which individuals coordinate their aspirations and actions to create meaning for themselves, value for stakeholders, and hope for humanity at large.'* De essentie lijkt te zijn dat deze organisaties zich met name richten op waar genoeg van is; creativiteit, hoop, doorzettingsvermogen, zorgzaamheid en



Waarom werken we eigenlijk?

leiderschap. Het mobiliseren hiervan is dé opgave voor het bijdragen aan succes op lange termijn.

Met deze waardevolle uitspraken, begeven de Ulrichs zich op terrein waar het juist voor de leidinggevenden die zij proberen te raken, een beetje al te soft begint te worden en het gevaar van een eenzijdige roze bril op de loer ligt. Maar zij laten deze groep niet alleen. Aan de hand van zeven vragen geven zij aan hoe leiders betekenisvolle en overvloedige organisaties kunnen creëren (zie kader).

Essentieel in de gedachtegang van de Ulrichs is dat een organisatie zich enerzijds laat definiëren door haar structuur, rollen en regels maar vooral en steeds meer ook door haar bedoeling, betekenis en bijdrage. En daarmee is volgens de Ulrichs het proces dat leidt tot 'meaning making' een proces dat zich laat kenmerken door vragen op het persoonlijke niveau, het interpersoonlijke niveau en het organisatieniveau.

De Ulrichs werken in 263 pagina's de bovenstaande vragen uit met voorbeelden, checklists en simpele oefeningen om de concrete vertaling naar het echte werk mogelijk te maken.

Handelen. Is wat Dave en Wendy Ulrich in *The Why of Work* betogen nu nieuw of revolutionair? Het ligt er maar aan vanuit welk perspectief je deze vraag bekijkt. Wellicht is het vernieuwend vanuit de Angelsaksische en 'hardere' zakelijke context waarin de Ulrichs veelal opereren. Wij Rijnlanders zijn wellicht al wat meer gewend aan het belang van 'de zachte kant' van leidinggeven aan organisaties.

Toch doet dit tekort aan de kern van het verhaal van *The Why of Work*. Want tussen weten en doen zit ook hier een wereld van verschil. We weten inmiddels wel dat betekenisgeving belangrijk is maar er naar handelen is vers twee. En voor dit vraagstuk bieden de Ulrichs - zoals bij hun gebruikelijk - zinvolle handvatten aan in hun boek. De Ulrichs begeven zich daarmee op een terrein dat niet anders dan als *'hot and happening'* kan worden betiteld. Met bovendien uitstekende medespelers als Linda Gratton (*Hot Spots en Glow*) en

Van money maker. Naar meaning maker.

Daniel Pink (*Drive*), die eveneens waardevolle bijdragen over de rol van betekenisgeving in organisaties hebben geschreven. Kortom, relevant voor iedereen die wil bijdragen aan het bouwen van succesvolle organisaties.

Dave and Wendy Ulrich, *The Why of Work. How Great Leaders Build Abundant Organizations that Win*. McGraw-Hill, 2010

Marcel Knotter is partner bij Bright & Company | HR Strategy (www.bright-company.nl)



Zeven vragen

De wezenlijke vragen die actief gesteld moeten worden om te komen tot betekenisvolle en overvloedige organisaties, zijn volgens de Ulrichs de volgende:

1. What am I known for? (Identity)

Uit onderzoek blijkt dat wanneer we ons richten op onze sterktes, kwaliteiten en positieve eigenschappen, het leven als meer tevreden en betekenisvol wordt ervaren.

2. Where am I going? (Purpose and Motivation)

Wat willen we bereiken? Wat is het onderliggende motief? Inzicht in en betrokkenheid bij deze vraagstukken, vergroot de motivatie van medewerkers om 'erbij te horen'.

3. Whom do I travel with? (Relationships and Teamwork)

Betekenisvolle relaties vormen een essentieel onderdeel van betekenisvolle organisaties. High performance komt dan voort uit 'high relating people'.

4. How do I build a positive work environment? (Effective Work Culture)

Wanneer leidinggevenden processen, systemen en gedragingen stimuleren die een positieve werkomgeving creëren, nemen samenhang en betekenis toe.

5. What challenges interest me? (Personalizing and Contributing work)

De meest betrokken medewerkers zetten hun energie maximaal in voor het realiseren van bijdragen die er volgens henzelf echt toe doen.

6. How do I respond to disposability and change? (Growth, Learning, and Resilience)

Tegenvallers en onverwachte veranderingen zijn mogelijkheden om te leren, veel meer dan teleurstellende ervaringen.

7. What delights me? (Civility and Happiness)

Het stimuleren van nieuwsgierigheid, compassie, plezier en humor creëert een context waarin wordt wegbewogen van regelmatig voorkomende vijandigheid en intolerantie.

