

Neue Kombinationen

Heeft de HR-discipline kansen laten liggen als het gaat om kennismanagement? Een interview met Pauline van der Meer Mohr, voormalig directeur-generaal Human Resources bij ABN AMRO. "Op het gebied van kennismanagement heb ik betere oplossingen zien komen van ICT dan van HR."

Erik Bouwer

Foto's: Daniëlle van der Schans

Roland Hameeteman (e-office) stelde in IK no.3 al dat werknemers en managers in de 21ste eeuw functioneren met 20ste of misschien zelfs wel 19de eeuwse managementmethoden en -technieken. Naar zijn idee staan vertrouwen en samenwerken in een open omgeving als thema's voorop bij werken in de 21ste eeuw. Daarbij lijkt de bagage – gericht op command en control – die we uit de voorgaande periode meenemen eerder een belemmering dan een effectieve leer-school. We moeten bijvoorbeeld veel afleren.

Ik weet niet of dit een overgangperiode is en of we helemaal van de 'command en control'-filosofie af kunnen komen. Grote organisaties hebben nu eenmaal wettelijke controleraamwerken waaraan ze moeten voldoen. En als ze beursgenoteerd zijn, zijn die regels nog veel strikter. Om 'in control' te zijn, zodat de accountant de jaarrekening af kan tekenen, moeten organisaties aantoonbaar bepaalde controlemechanismen en een administratieve organisatie hebben ingericht. De vraag is of daar ook een 'command'-stijl van leidinggeven bij hoort. Persoonlijk denk ik van niet. Misschien moeten we dus iets genuanceerder kijken naar de stereotypen van 'command en control' enerzijds, en 'vertrouwen en samenwerken' anderzijds. Ik denk dat er ruimte is voor vertrouwen en controle en kan dat samen gaan in een gebalanceerde managementstijl.

Wel ben ik het met Hameeteman eens dat we veel moeten afleren. Er zit een zekere krampachtigheid in de wens om alles te beheersen. Het is net als met risicomanagement: als je alle risico's probeert te vermijden, kom je niet meer aan ondernemen toe. Als je bang bent voor verkeer, kun je maar beter thuis blijven. Angst is hier een slechte raadgever. Beter is het om mensen de vaardigheden bij te brengen om risico's te kunnen inschatten en de onvermijdelijke dilemma's te kunnen managen. Dat is misschien wel de belangrijkste en meest onderschatte managementvaardigheid. De Engelsen noemen dat 'judgement': oordeelsvorming of inschattingsvermogen.

Er komt een nieuwe generatie werknemers (generatie Y) aan, niet gehinderd door ervaring uit de 19de of de 20ste eeuw. Deze groep komt in 'oude' organisaties te werken. Zie je op dit vlak al problemen ontstaan binnen organisaties of gaat het hier meer om een visie op de nabije toekomst?

Die nieuwe generatie kijkt inderdaad op een frisse manier tegen werken aan. Ze hebben om te beginnen een heel andere stijl. Ze hebben niet meer geleerd om lange stukken te schrijven, ze zijn veel meer beeldtaal-georiënteerd, ze leven zonder moeite in de virtuele dimensie en ze voelen zich thuis in een flexibele en informele werkomgeving. Ook zijn ze veel meer wereldburgers dan vroegere generaties, vaak hebben ze al in verschillende landen gestudeerd en gewerkt voordat ze gaan solliciteren. Ze zijn ook meer maatschappelijk betrokken en stellen hoge eisen aan de duurzaamheidsprestaties van een werkgever.

Veel vaker dan voorheen kiezen ze ook helemaal niet voor de grote klassieke werkgevers, maar zoeken ze inspiratie in kleinschaliger ondernemingen, vaak met een creatieve en/of sociale component. Het zijn de zogeheten 'cultural creatives', die zich minder thuis voelen in de dwangbuis van controlemechanismen.

Je hebt bij ABN AMRO als hoogste baas voor het HR-domein gewerkt. Was er binnen ABN AMRO iets te merken van deze overgangperiode? En is er een verschil aan het ontstaan tussen de 'dinosauriers' aan de top en de nieuwe, jonge aanwas onderin deze organisatie?

Natuurlijk, het zou vreemd zijn als dat niet het geval was. Het interessante is dat die dino's, waaronder ik mijzelf helaas nu ook moet gaan scharen op grond van mijn leeftijd, wel erg geïnteresseerd zijn in wat de nieuwe generaties drijft. Voor het eerst zie ik een trend waarbij de generaties van elkaar leren. Vroeger was het toch meer paternalistisch in bedrijven: vader vertelt hoe het moet. Nu beseffen de generaties dat ze veel van elkaar kunnen leren. Kennis is gedemocratiseerd. Mijn generatie is opgegroeid



zonder computers. De nieuwe generatie kan daarentegen van mijn generatie leren hoe het spel in de grote bedrijven gespeeld wordt. Dat begrip maakt het gemakkelijker om je eigen spelregels te kunnen bedenken en het systeem te kunnen veranderen.

Als organisaties in de weer zijn met praktische vraagstukken op dit terrein, gaat het dan primair om discussies over de koers en het toekomstig beleid of veranderen organisaties ook daadwerkelijk van richting?

Veel organisaties waar ik mee werk (zowel in de profitsector als bij de overheid) zijn zich bewust van de noodzaak tot cultuurverandering. Het gaat dan vaak om hun zoektocht naar duurzaamheid op alle fronten (people, planet, profit). Ze zoeken bijna allemaal naar een manier om die trend te versnellen.

Een voorbeeld: ik adviseer diverse ministeries over hoe ze de doorstroom van vrouwen naar de top kunnen versnellen. Daar wordt al twintig jaar over gepraat, maar we schieten nog weinig op. De ontwikkeling die ik nu zie is dat er een soort collectief bewustzijn is ontstaan, de vrucht van veel lange jaren hameren op de noodzaak van verandering, en dat nu eindelijk op het gebied van het systeem ingrepen worden gedaan die noodzakelijk zijn.

Veel complexe organisatieproblemen worden op het verkeerde niveau aangepakt, door symptomen te bestrijden. Benoem bijvoorbeeld een vrouw aan de top, en daarmee zou het probleem van diversiteit zijn opgelost. Maar nu zie ik tot mijn genoegen dat er ook naar oorzaken wordt gezocht, en dat de oorzaken bij de wortel worden aangepakt. Dan kan een systeem duurzaam veranderen.

Dus kijk naar belemmeringen voor vrouwen om door te stromen en neem die belemmeringen weg. Niet alleen met klassieke instrumenten, maar ook met moeilijker te vatten begrippen als cultuurverandering. *The tone at the top* is daarbij overigens van groot belang. Een cultuurverandering moet verankerd zijn in alle lagen van een organisatie, maar moet ook eenduidig worden uitgedragen door de top.

Leiderschap is een onderwerp dat zich tot nu toe hoofdzakelijk heeft toegespitst op het vraagstuk van 'in beweging krijgen' van groepen en individuen. Volgens Greenleaf (zie kader) moet een leider dienend zijn en onder andere bouwen aan de ontwikkeling van anderen. Die ontwikkelingsverantwoordelijkheid heeft eerst lang bij HR gelegen, is daarna met het motto van decentralisatie van HR de lijn in gedruwd en tegenwoordig zien we een ontwikkeling waarbij kennismakers dit territorium opeisen. Het lijkt er dus sterk op dat er steeds derden zijn, die zich bekommeren om de ontwikkeling van mensen in organisaties.

Hoe meer zielen, hoe meer vreugd, wat mij betreft. Ik juich



Pauline van der Meer Mohr studeerde rechten in Rotterdam, Cambridge en Florence en begon haar carrière als advocaat bij De Brauw Blackstone Westbroek. Vanaf 1989 werkte ze vijftien jaar bij Shell waar haar laatste functie head of HR was voor de Shell IT-organisatie. Ze bracht onder meer 7.000 IT-banen over naar India. Ook was Van der Meer Mohr group HR director bij TNT waar ze het thema duurzaam ondernemen op de agenda zette. In 2006 werd ze benoemd tot senior executive vice president en head of HR bij ABN AMRO Bank.

Momenteel heeft Van der Meer Mohr een adviesbureau in human capital strategies (Amstelbridge), waarin zij bestuurders adviseert hoe ze kunnen voorkomen dat ze geleefd worden door kortetermijnbelangen en hoe ze goed rendement kunnen maken zonder roofbouw te plegen op hun medewerkers. Ook leren de bestuurders hoe ze constructief kunnen omgaan met interne conflicten en hoe ze, als het echt niet anders kan, medewerkers op een integere manier kunnen ontslaan. Naast het advieswerk is ze commissaris bij ASML, Océ Technologies, AMC-UvA en diverse not-for-profit instellingen.

het toe als succes vele vaders heeft, zolang het onderwerp ontwikkeling maar op de agenda staat. Overigens hangt het er nogal van af naar welke organisatie je kijkt. Als je een vlagofficier bij de strijdkrachten vraagt wie verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van zijn mensen, dan geef ik je op een briefje dat het antwoord luidt dat die verantwoordelijkheid eerst en vooral in de lijn ligt. En zo zou het volgens mij ook moeten zijn. HR en kennismanagers moeten en kunnen instrumenten en inzichten aandragen, zaken ter discussie stellen, de boel opschudden en op de agenda houden en meer van dat soort zaken, maar er is geen substituuat voor een betrokken leidinggevende die zich om jouw ontwikkeling bekommert en je coacht.

Shell staat er om bekend toptalent aan te trekken. In het boek '15 Praktijkverhalen over kennismanagement' dat onlangs is verschenen bij Essentials, schetst Arjan van Unnik (head global knowledge management bij Shell International) hoe hij binnen Shell communities heeft opgezet, waarbij uiteindelijk de medewerkers zelf met behulp van tagging en social software aan de slag zijn gegaan met het organiseren van hun eigen informatiebehoefte en kennis. De aanleiding daarvoor was het feit dat het binnen Shell niet haalbaar werd geacht mensen te vragen om veel inspanning te leveren om kennis te delen. Shell koos daarom voor een benadering die geen tijd kost, maar tijd bespaart: je hoeft alles niet te delen, maar als je iets wilt weten, vraag! En als je vraagt, krijg je antwoord, aldus Shell. Is het stellen van vragen een goede manier om het vertrouwensprobleem (de weerstand tegen het delen van kennis) te omzeilen?

Een interessante benadering. In 1992 was ik hoofd van de afdeling Corporate & Strategic Planning bij Shell Nederland. Het was de tijd dat veel senior managers bij Shell nog weigerden om hun computer uit te pakken, omdat ze niet van plan waren om ooit met zo'n ding te gaan werken. Ik ben toen in de planning community van Shell een discussie begonnen onder de titel 'yellow pages of knowledge' die erop neer kwam dat we een oplossing zouden moeten vinden voor de groeiende behoefte aan het delen van kennis in de kennisintensieve organisatie die Shell was en is. Er bestond nog geen intranet, dus er was geen geschikt platform voor uitwisseling. Is het niet geweldig dat in vijftien jaar tijd het begrip kennismanagement uit Plato's grot is bevrijd en dat Shell nu via de 'ask-share-learn'-strategie een simpele en toch effectieve oplossing heeft gevonden met gebruikmaking van alle technologische hulpmiddelen?

Greenleaf, een van uw inspirators, benadrukt ook het belang van 'samen werken' bij samenwerken. Uit onderzoek, waarover IK eerder schreef, blijkt dat binnen organisaties overleg tot betere beslissingen leidt op het moment dat

kennisdelen als expliciete taak tijdens dat overleg wordt benoemd en opgepakt. We lijken te zijn opgevoed met het gegeven dat we niet uit ons zelf kennis gaan delen. Misschien hebben organisaties jarenlang ondergepresteerd omdat ze te weinig hebben gedaan met de beschikbare kennis in de hoofden van mensen. Is dit niet iets wat de HR-discipline had moeten oppakken?

Jazeker. HR is zich hiervan goed bewust in de organisaties die ik ken. Maar omdat iedereen met het vraagstuk worstelt, heeft ook HR de *holy grail* nog niet gevonden. Het onderwerp leent zich overigens uitstekend voor discipline-overstijgende samenwerking. Denk aan collaborative engineering, open innovatie en collectieve innovatie. Allemaal zaken waarvoor een mix van disciplines gewenst is om nieuwe producten en diensten te maken. Samenwerking gaat inderdaad niet vanzelf.

Misschien ligt het aan onze opvoeding of opleiding als individualist. Dus moet je, en dat is een HR verantwoordelijkheid, samenwerken in organisaties aantrekkelijk maken door de juiste prikkels en governancestructuur vorm te geven.

Zolang organisaties blijven zeggen dat ze samenwerken in teams belangrijk vinden, maar georganiseerd zijn langs divisionele lijnen en prikkels aan individuele prestaties verbinden, zal het lastig blijven om het delen van kennis en het innoveren in multidisciplinaire teams te bevorderen. En toch is dit waar we naar toe moeten, want innovatie doe je bijna nooit in je eentje.

Leiders helpen mensen te groeien

Robert K. Greenleaf (1904-1990) was jarenlang directeur management development bij AT&T en is bekend geworden door zijn opvattingen over dienend leiderschap (servant leadership). Enkele elementen:

- Leidinggeven is veel meer dan techniek en theorie. Echte leiders hebben persoonlijkheid, bezieling, waarden en idealen.
- Leven is meer dan werken en functioneren. Naast werk spelen veel meer aspecten, zoals relaties, emoties, idealen en verantwoordelijkheden een rol in de wijze waarop men leven als zinvol ervaart.
- Goed functioneren doe je samen. De taak van de leidinggevende is dit 'samen' mogelijk te maken en gestalte te geven, te faciliteren.

Greenleaf beschouwt leidinggeven als een dienst die je een ander bewijst, maar waarbij leidinggeven niet zozeer een recht of positie is, als wel een verantwoordelijkheid. Het zijn juist leiders die mensen helpen te groeien in en naar hun unieke persoonlijkheid; die vormen van gemeenschap creëren en ondersteunen (bijvoorbeeld in de werksituatie) en die oog hebben voor de relatie tussen werk en sociale verbanden.

Klassiekers van de toekomst

Wordt het niet eens tijd voor een ordening in de veelheid aan managementtheorieën? Wat zijn volgens Pauline van der Meer Mohr de klassiekers die ook in de toekomst van waarde blijven omdat ze fundamentele inzichten opleveren? "Iedere goede theorie is waardevol", zegt zij hierop. "Natuurlijk is er veel kaf onder het koren, en de kunst is om de beste eruit te lichten. Ik ken overigens weinig managers die de tijd en de interesse kunnen opbrengen om al die theorieën ook te lezen en de verteren. De weg naar de managementhemel is geplaveid met ongelezen managementboeken. Mijn persoonlijke favorieten zijn Peter Senge, CK Prahalad, Elliott Jacques, Henry Mintzberg, Peter Drucker, Don Tapscott en Nassim Nicholas Taleb. En dan doe ik natuurlijk een heleboel anderen tekort. Maar wat ik eigenlijk interessanter vind, is dat het management veel meer leentjebuur zou moeten spelen bij de 'liberal arts'-vakgebieden als sociale wetenschappen, organisatiepsychologie, politieke wetenschappen, conflictenleer, geschiedenis, beeldende- en podiumkunsten en filosofie. Die vakgebieden zitten vol parels die voor de meeste managers onontdekt blijven. Ik verwacht dat Masters of Liberal Arts & Sciences de MBA's van vandaag zullen verdringen."

Goed HR-beleid heeft hier altijd aandacht aan geschonken, maar is nog niet met de definitieve oplossing gekomen. Op het gebied van kennismanagement heb ik overigens betere oplossingen zien komen van ICT dan van HR."

Er zijn bijzonder veel initiatieven die inspelen op de mogelijkheden van web 2.0, het delen van kennis en het realiseren van sociale innovatie. Denk aan een initiatief waarbij burgerinformatie centraal staat zoals www.conflict-prevention.net om internationale brandhaarden en risicogebieden snel in kaart te brengen. Hoe heeft u uw aandacht verdeeld over first life (werken in tastbare organisaties) en de virtuele wereld (denk aan het online samenkomen van visionairs en opinion leaders)?

Bij ABN AMRO was ik een van twee directeuren-generaal die een blog bijhield. Ik sprak daar vooral over informele zaken: bijvoorbeeld over hoe mensen reageerden op de onzekerheid rondom de overname. Die blog bleek veel houvast te bieden aan de medewerkers. Ik vond het interessant dat het in de bankwereld nog geen gebruik was om via niet-traditionele media te communiceren. Meer in het algemeen probeer ik een goede balans te vinden tussen de virtuele en de gewone wereld. Ik merk dat het gemakkelijk is om online meegezogen te worden in alle interessante ontwikkelingen. Je moet ook een beetje oppassen dat je niet geheel virtueel wordt.

Het is voor mij als 'mensenmens' belangrijk ook mensen van vlees en bloed te blijven zien en spreken. Maar het online delen van informatie via blogs, fora en communities is de toekomst – essentieel en een 'no brainer'. Het kost alleen heel veel tijd om de content te genereren en te modereren. Dat is voor mij op dit moment nog de zwakste schakel. Ik denk veel na over de schaalbaarheid van dit model. Ik begin kleinschalig, maar uiteindelijk is het mijn ambitie om een stem te hebben in een mondiale dialoog.

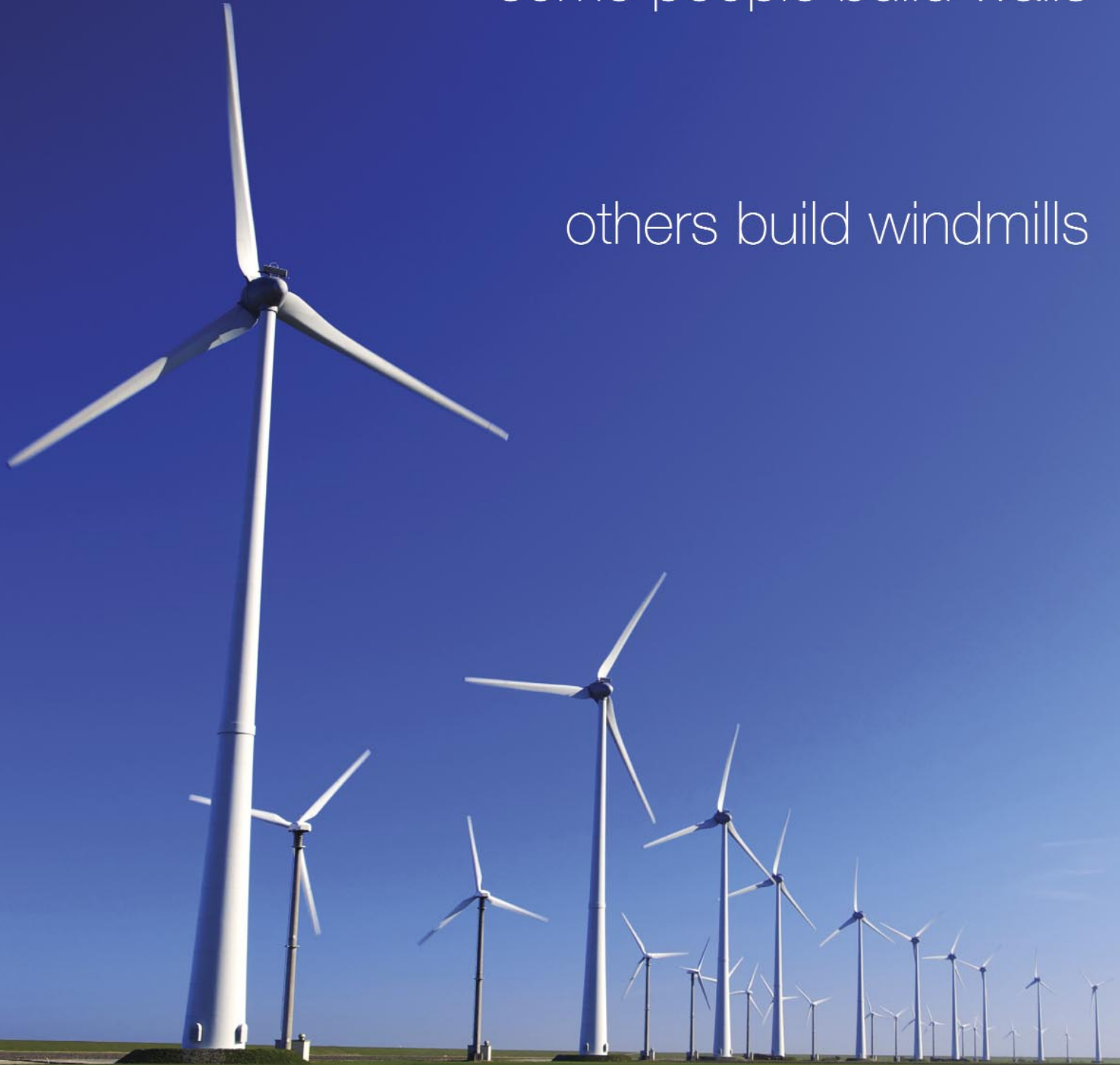
Stevenen we hierbij niet af op een nieuwe crisis waarbij mensen in de knoop raken (bijvoorbeeld door information overload) of is het juist een pluspunt dat de grenzen tussen werk, privé en maatschappij vervagen (waardoor we allemaal zelf kunnen bepalen wat we wanneer met wie doen)?

Information overload is een reëel probleem. Het vergt andere vaardigheden van managers. Vroeger moest je beslissingen nemen op basis van incomplete informatie omdat de informatie niet beschikbaar was. Nu is het tegenovergestelde het geval: je moet nog steeds beslissingen nemen op basis van incomplete informatie, maar nu omdat er teveel informatie beschikbaar is en je een relevante selectie moet maken. Oordeelsvorming blijft dus ook in deze tijd een essentiële vaardigheid van managers. Een aantal trends haakt hierop in, bijvoorbeeld slow management. Het devies is daar: terug naar de menselijke maat, zoeken naar een werkgemeenschap en organisatievormen waar betekenisgeving centraal staat. Schumpeter zei het al: we moeten op zoek naar 'neue Kombinationen'. **IK**

When the wind blows...

some people build walls

others build windmills



Knowledge Plaza
collective intelligence

a knowledge management platform
for people-centric organizations
to drive collaboration and innovation

call us +32 10 23 59 34
www.knowledgeplaza.be