#ZIGZAGHR

Leesexemplaar

Leesexemplaar

#ZIGZAGHR

Lesley Arens - Lisbeth Claus

WAAROM DE BESTE HR GEEN HR MEER IS

Leesexemplaar

Pelckmans Pro

Leesexemplaar

Inhoud

Voorwoord	6	
Inleiding	9	Waarom we *#ZigZagHR* schreven
Hoofdstuk 1	15	Waarom #ZigZagHR? Een nieuwe wereld, een nieuw HR
Hoofdstuk 2	37	Het #ZigZagHR-Model Omdat HR buiten de lijntjes moet (durven/willen/mogen/kunnen) kleuren
Hoofdstuk 3	57	De #ZigZagHR-Workforce The Future Of Work: flexibiliteit en een hybride workforce
Hoofdstuk 4	89	De #ZigZagHR-Stack A new skills set beyond HR
Hoofdstuk 5	121	#ZigZagHR-Carrières HR moet binnenin veranderen om in te spelen op vragen naar oplossingen van buitenaf
Hoofdstuk 6	143	#ZigZagHR-Activiteiten Hoe HR zigzagt tussen traditioneel en progressief HR
Hoofdstuk 7	177	Het #ZigZagHR-Ecosysteem No (wo)man is an island...
Nawoord	203	Aan de slag met het #ZigZagHR-Manifesto
Dankwoord	213	
#ZigZagHR-Toolkit	214	Rethink, Retool, Reboot
Biografie van de auteurs	216	
Voetnoten	219	
Index	226	

Leesexemplaar

Voorwoord

– Du choc des idées jaillit la lumière. –

Nicolas Boileau, 1636-1711

Lesley Arens (°1974) en Lisbeth Claus (°1951), twee vrouwen met een heel verschillende achtergrond en carrière, zijn samen een internationaal project aangegaan: het schrijven van een HR-managementboek – alsof de wereld zat te wachten op nog eentje meer !

Deze twee Belgische *straffe madammen* leerden elkaar kennen via gezamenlijke collega en vriendin Katrien Devos – de kapitein aan het roer van HRbuilders, specialist in HR-interim-management. In mei 2017 zagen ze elkaar voor het eerst en alle verschillen ten spijt klikte het meteen.

Lesley is jonger, woont in België, is impulsief en assertief, een enthousiaste netwerker, een bron die talloze ideeën spuit zonder zich er altijd eerst voorzichtig van te vergewissen of ze vandaag al wel levensvatbaar zijn. Soms durft ze de zaken wat vooruit te schuiven, ze vertrouwt haar intuïtie en is niet de klassieke HR-expert. Lisbeth is ouder (naar Belgische normen zelfs al over de pensioendrempel), woont in het noordwesten van de Verenigde Staten, heeft een lange HR-carrière opgebouwd, zowel in de bedrijfs- als de academische wereld, werkt gepland en doelbewust, vertrouwt veeleer op het rationele, gaat in op nieuwe ideeën, maar schuift ze eerst onder de loep op zoek naar onderzoeksresultaten en met de vraag of ze wel toegepast kunnen worden en duurzaam zijn. Lesley vermengt graag Engelse uitdrukkingen in haar spreken en schrijven, terwijl Lisbeth als taalpurist de voorkeur geeft aan ofwél Engels ofwél Nederlands. Beide vrouwen hebben een passie voor vernieuwing, voor zaken die het vertrouwde kader doorbreken en de zaken opschudden in HR. *#ZigZagHR* is het resultaat van de confrontatie van hun ideeën en de vele trans-Atlantische discussies die ze de afgelopen twaalf maanden voerden.

Ondanks hun verschillen en uiteenlopende visies, zijn ze het er volkomen over eens dat de nieuwe context van het werk en de werker in de eenentwintigste eeuw vereist dat we de traditionele HR-aanpak loslaten en al zijn policy's, praktijken en structuren opnieuw bekijken. Ze werkten prima in het verleden en hebben ons goede diensten bewezen, maar vandaag – en zeker in de nabije toekomst – voldoen ze niet langer. Terwijl iedereen overtuigd is van de noodzaak van een grondige vernieuwing in HR,

Leesexemplaar

betekent dat jammer genoeg nog niet dat de policy's, praktijken en (vooral Belgische) structuren er al klaar voor zijn.

We moeten nieuwe manieren van denken en doen in HR verkennen; dat is meteen de essentiële boodschap van *#ZigZagHR*, maar dan wel zonder bruggen op te blazen. We moeten tactisch en strategisch *#ZigZaggen* en veranderen, vernieuwen, vooruitgaan. Bovendien moet die nieuwe HR-aanpak verankerd worden in de dagelijkse praktijk. Ook al is het vooruitstrevende HR-kader vandaag nog vaak vaag en onzeker, toch moeten we nu al uitzoeken welk HR onze doelstellingen het best dient in de nieuwe context. De normen en waarden van de beroepsbevolking evolueren, dan moet ook HR veranderen.

Dit boek zou niet tot stand gekomen zijn zonder hun persoonlijke tegenstrijdigheden en het sterke *ecosysteem* dat beide vrouwen wereldwijd hebben opgebouwd. Vele denkers en doeners hebben hun ideeën en progressieve praktijken beïnvloed.

Ze geloven dat er nooit een betere tijd geweest is om actief te zijn in *peoplemanagement*, omdat HR (of hoe we het vakgebied ook mogen noemen) vandaag een van de meest vooruitstrevende plaatsen in een organisatie is.

Lisbeth Claus
Silverton, Oregon (VS), 1 juli 2018

– Wanderer, there is no road. The road is made by walking. –

Antonio Machado, 1875-1939

Ik was twaalf toen ik voor de eerste keer in mijn leven op skilatten stond. Ik voel me nog in een rotvaart die helling afkomen. Met een wit tweedehands skipak, een donkergroene trui met okergele rand, een jas met boorden in rood en groen en als kers op de taart een muts met zo'n pompon erbovenop, zodat iedereen zou herkennen van welke school ik was. Skiën kon je dat bezwaarlijk noemen. Ik zie meester Walleyn daar beneden nog staan zwaaien. Naast hem onze directeur, de huisarts, de skileraar. Ik hoor hen roepen: 'Niet zo snel, Lesley'. Het ging he-le-maal fout. Ik ging recht naar beneden. Net als veel beginnende skiërs keek ik naar de sneeuw vlak voor mijn ski's in plaats van recht voor me uit te kijken. Door voor je uit te kijken in de richting die je uit

Leesexemplaar

wil, gaan je skilatten de richting uit die je wil, kun je anticiperen op wat er komt en kun je je snelheid aanpassen en van richting veranderen als dat nodig is. Ik wist dat niet. Ik wilde gewoon snel gaan. Recht naar beneden. *Schuss* skiën heet dat blijkbaar: ideaal om lange vlakke stukken te overbruggen, maar zeker niet geschikt bij steile afdalingen. Afgelopen jaar stond ik opnieuw op de latten. Met een trendy skipak (wat had je gedacht) en met een helm (een gewaarschuwde vrouw is er minstens twee waard) en het ging al veel beter. Met een skileraar die me eerst had geleerd hoe te stoppen (belangrijk !), hoe weer overeind te raken (minstens even belangrijk) en hoe ik in parallel naar beneden kon skiën. *#ZigZaggen* noem ik dat.

Net zoals het bij het skiën belangrijk is om vooruit te kijken in plaats van naar je eigen voeten om te kunnen anticiperen op wat komt, om wendbaar te zijn, zo ook is het in je leven en je loopbaan belangrijk om vooruit te kijken en zo ook is het in ieder bedrijf belangrijk om vooruit te kijken zodat je niet – net zoals ik dertig jaar geleden – in een rotvaart de helling af komt en net voor de afgrond met een bonzend hart in de sneeuw ploft.

Het is al jaren dat ik met het idee speelde om een boek te schrijven over hoe loopbanen anders kunnen, zullen en moeten vormkrijgen, en wat dat dan concreet betekent voor HR, gebaseerd op mijn eigen ervaring en mijn eigen loopbaan. Ik ging op zoek naar gelijkgezinden die net als ik een *#ZigZag*-profiel hebben en een *#ZigZag*-parcours hadden afgelegd, maar evenzeer naar niet-gelijkgezinden. Ik las honderden artikels online, bestelde boeken om op zoek te gaan naar informatie die me bevestigde, maar nog meer naar informatie die me tegensprak. Een dik anderhalf jaar geleden ontmoette ik Lisbeth, en alles wat ik aanvoelde, daar had zij jarenlang onderzoek naar gedaan. De skills set waarvan ik vond dat HR die moest ontwikkelen, noemde zij de HR-Stack. En we zijn beginnen te schrijven.

What a journey it has been !

Een academicus schrijft in voetnoten, een creatieve generalist in proza. Lisbeth schrijft in het Engels, ik in het Nederlands. We zullen het in *#ZigZagHR* af en toe hebben over een continuüm met twee uitersten waartussen HR moet *#ZigZaggen*. Wel, ook Lisbeth en ikzelf bevinden ons op de twee uitersten van een continuüm. En net dat is onze sterkte gebleken.

Lesley Arens
Oudenaarde, Oost-Vlaanderen (België), 1 juli 2018

Leesexemplaar

INLEIDING

Waarom we *#ZigZagHR* schreven

Leesexemplaar

– The voyage of the best ship is a zigzag line of a hundred tacks. –

Ralph Waldo Emerson

#ZigZag: Z-vormig, kronkelend (van lijnen), hoeklijnig, een beweging of lijn die plotseling een of meer scherpe koersveranderingen ondergaat, een gebroken lijn die heen en weer gaat en daarbij scherpe hoeken heeft.

#ZigZagHR biedt een performanter en duurzamer antwoord op wat de workforce van vandaag en morgen verwacht en nodig heeft in een snel veranderende (werk)wereld. Verderop in het boek introduceren we een set van competenties die HR zal moeten ontwikkelen of in huis halen – vaak uit andere managementdisciplines – om aan die verwachtingen tegemoet te komen en om de kloof te overbruggen tussen wat HR vandaag aanbiedt en wat van HR verwacht wordt.

> En we durven ons daarbij zelfs hardop de vraag te stellen of de beste HR vandaag en morgen nog wel HR is.

Toch is *#ZigZagHR* geen pleidooi voor een tabula rasa – dat is ook niet mogelijk voor de meeste bedrijven, met uitzondering van start-ups die nog geen '*mess of the past*' (MOP) meezeulen. Of laten we het '*shit of yesterday*' (SOY) noemen, met een dankbare knipoog naar het model dat Peter Hinssen uitwerkte in zijn boek *The Day After Tomorrow*.[1]

Wel wil *#ZigZagHR* bedrijven en organisaties én HR een spiegel voorhouden met als kernboodschap dat het bestaande, vertrouwde HR niet meer volstaat en een extra dimensie moet krijgen om te evolueren naar wat we omschrijven als 'progressief HR'.

Leesexemplaar

Dat nieuwe HR zal zich moeten focussen op de volledige workforce in plaats van alleen op de (kern)medewerkers (#ZigZagHR-Workforce). Dat nieuwe HR zal moeten evolueren naar een nieuwe vorm van wat HR brengt (#ZigZagHR-Carrières) en dat nieuwe HR zal een nieuwe set van competenties moeten ontwikkelen, complementair aan de huidige HR-competenties (#ZigZagHR-Stack). Bovendien moeten we streven naar een nieuwe vorm van HR-operaties (#ZigZagHR-Activiteiten).

Dit boek is anders. #WatHadJeGedacht. Het biedt een kader om HR opnieuw uit te vinden voor bedrijven die niet zomaar opnieuw kunnen beginnen en tools die bedrijven kunnen inzetten om te experimenteren. We streven er ook naar om een klankbord te zijn voor do-it-yourself #ZigZagHR-innovaties via een geëngageerd online en offline netwerk van HR-professionals. We bouwen samen met jou een nieuw #ZigZagHR-Ecosysteem van progressieve HR-leiders die voortdurend leren, best & next practices en ervaringen delen.
Als we wendbaar en relevant willen zijn, dan moeten we de traditionele HR-functie aanvullen met progressief #ZigZagHR-denken.

Jarenlang kijken we al over het muurtje op zoek naar best, leading & next practices in HR. En wat ons bij het schrijven van dit boek duidelijk geworden is:

- Het is een goed moment om in HR te zijn.
- *#ZigZaggen* is de sleutel tot succes in 'The Future of Work'.
- We moeten naar buiten: letterlijk én figuurlijk, buiten onze HR-silo, buiten onze comfortzone, buiten het gebouw van onze organisatie.

Leesexemplaar

Niet alleen onze persoonlijkheden zijn verschillend, ook onze loopbanen zijn uiteenlopend en verliepen allesbehalve lineair.

Lesley startte haar loopbaan in het volwassenenonderwijs, waar ze het belang van levenslang leren neerzette als gedelegeerd bestuurder van het Oost-Vlaamse consortium volwassenenonderwijs. Na veertien jaar ging ze aan de slag als directeur van VOV, de federatie voor HR en learning professionals. En momenteel is ze een tweetal jaar aan de slag bij HRbuilders, een HR-interim-managementprovider, marktleider in België, maar ook internationaal actief, waar ze enerzijds als business-partner HR-freelancers connecteert met bedrijven die een tijdelijke nood hebben in HR en anderzijds is ze verantwoordelijk voor alle content, social media en klantenevenementen. Met haar eigen bedrijf en onder de noemer 'Connect & Learn' organiseert ze daarbuiten ook exclusieve netwerkevents over leiderschap, levenslang leren en HR.

Lisbeth startte als medisch socioloog en nam de eerste tien jaar een academische onderzoeksroute aan Belgische en Amerikaanse universiteiten. Daarna stapte ze over naar de bedrijfswereld, waar ze jaren wereldwijd actief was als consulent en in HR-managementfuncties voor Fortune 500-bedrijven. Ze verzeilde in global HR-consultancy en kwam dan opnieuw terecht in de academische wereld als management/global HR-professor voor de opleiding van MBA's.

We wisten heel goed waar we naartoe wilden en we zagen elke opportuniteit die passeerde, en doordat het voor onszelf heel duidelijk was wat we (niet) wilden, zigzagden we door onze loopbaan tot waar we vandaag staan met een duidelijke rode draad: we kijken met een fundamenteel andere bril naar de dingen, zien dingen die anderen niet zien en verbinden de punten.

Auteurs noemen dat nu mavericks, non-conformists… wij noemen dat *#ZigZaggen* ! Dat beeld vormt dan ook het basisidee van dit HR-boek.

www.zigzaghr.be

Leesexemplaar

#ZigZag:
Z-vormig, kronkelend (van lijnen), hoeklijnig, een beweging of lijn die plotseling een of meer scherpe koersveranderingen ondergaat, een gebroken lijn die heen en weer gaat en daarbij scherpe hoeken heeft.

Leesexemplaar

Leesexemplaar

1

WAAROM #ZIGZAGHR?

Een nieuwe wereld, een nieuw HR

Leesexemplaar

Leesexemplaar

In hoofdstuk 1 schetsen we de context waarin HR vandaag opereert en lichten we toe waarom we #ZigZagHR naar voren schuiven als een alternatief model voor het huidige talentmanagement en HR-beleid. We zijn aanbeland in de vierde industriële revolutie, waarin customer en employee experience centraal staan, en waarin demografische en technologische ontwikkelingen en globalisering een onmiskenbare impact hebben op werk en werknemers.
Deze nieuwe realiteit biedt voor HR hét momentum om talent-management opnieuw uit te vinden. Dit eerste hoofdstuk is eigenlijk de ultieme wake-upcall.

Leesexemplaar

#THEFUTUREOFWORK MAAKT ONS (NIET) BANG

586 miljoen hits op Google eind januari 2018 leveren het onweerlegbare bewijs dat The Future of Work een buzzword is. De Britse professor Lynda Gratton (London Business School) doet er al jarenlang onderzoek naar en bracht de trends in kaart die een impact hebben op de volledige workforce. Gratton pleit voor een fundamentele verandering van de manier waarop we over werk denken. In *The Shift: The Future of Work is Already Here* (2011)[2] omschrijft ze vijf dynamieken die volgens haar onderzoek de manier waarop we in de toekomst werken sterk zullen beïnvloeden: technologie, globalisering, demografie (in combinatie met een langere levensverwachting naar honderd jaar), maatschappelijke veranderingen en energieconsumptie. In het boek krijg je als lezer een aantal default-scenario's voorgeschoteld die ook vandaag zeer interessant zijn om (opnieuw) te lezen. Daarnaast beschrijft ze drie shifts, drie fundamentele transformaties die we volgens haar moeten ondergaan om succesvol te zijn in de toekomstige werkwereld.

- **VAN GENERALIST NAAR SERIËLE MEESTER OF SPECIALIST:** het volstaat niet langer om specialist te zijn in één vakgebied, omdat geen enkel vakgebied nog een volledige loopbaan zal meegaan. Tegen 2025 zal geen enkele (!) job er nog hetzelfde uitzien als vandaag. Dit betekent dat je je ook als specialist continu moet bijscholen in andere domeinen. Daarover hebben we het uitgebreid in hoofdstuk 3: #ZigZagHR-Workforce.
- **VAN GEÏSOLEERDE COMPETITIE NAAR INNOVATIEVE SAMENWERKING:** de toekomst is niet langer aan individuen die zich met ellebogenwerk naar de top boksen, maar aan de genetwerkte topper die verschillende rollen kan opnemen en in elk van die rollen toegevoegde waarde brengt.
- **VAN CONSUMENT NAAR GEPASSIONEERDE PRODUCENT:** waarbij zinvol werk en zingeving belangrijker worden dan het bedrag op je bankrekening aan het einde van de maand.

Ook de boeken, blogs en podcasts van Jacob Morgan bieden inspiratie om te anticiperen op de veranderingen in hoe we werken. In *The Future of Work* (2014)[3] omschrijft Morgan hoe we morgen anders zullen werken en wat de impact daarvan is op de manier van leidinggeven. In het meer recente *The Employee Experience Advantage* (2017)[4] omschrijft hij het belang van de belevenissen van de medewerker, of employee experience, en hoe je concreet mensen aan je bindt door in te zetten op de fysieke, culturele en technologische werkomgeving.

Leesexemplaar

Volgens Josh Bersin is The Future of Work vandaag al realiteit én dat hoeft ons volgens hem geen angst in te boezemen. In zijn artikel 'The Future of Work: It's Already Here – And Not As Scary As You Think' (*Forbes*, 2016) schetst hij de impact op het niveau van de individuele medewerker, van de organisatie en van onze maatschappij.[5] Op persoonlijk vlak gaat het over waarom we werken (zingeving), hoe we willen werken en hoe we werk inpassen in ons leven, hoe onze loopbanen evolueren, en hoe we onze competenties en vaardigheden up-to-date kunnen houden. Op het niveau van de organisatie gaat het over welke jobs er (niet meer) zullen zijn, wat de meerwaarde van mensen is in een geautomatiseerde digitale wereld en hoe we medewerkers (flexibel) kunnen inzetten om aan de snel veranderende context te kunnen blijven voldoen. Op maatschappelijk niveau tot slot gaat het over hoe we als maatschappij mensen moeten (her)opleiden, voorbereiden op én ondersteunen in de vele transities, maar evenzeer over maatschappelijke uitdagingen zoals migratie, inkomensongelijkheid en werkloosheid.

 # Stel je voor… Bedrijven die mensen in dienst nemen zonder een cv te analyseren en zonder hen ooit gezien te hebben, slimme algoritmes die met grote nauwkeurigheid voorspellen wie jouw bedrijf zal verlaten en zelfs wanneer, chatbots die algemene vragen over de payroll beantwoorden, werknemers die volledige flexibiliteit hebben over wanneer ze komen werken, bedrijven waar medewerkers zelf bepalen wanneer ze met verlof gaan en hoelang…

Wat vandaag in HR nog als een revolutionaire wending of weird practice wordt beschouwd, is misschien volgend jaar al een algemene best practice.[6]

Leesexemplaar

Meer dan ooit kan HR zijn toegevoegde waarde bewijzen door mens en organisatie te laten floreren in die nieuwe wereld. Maar dat vergt een ander HR, een #ZigZagHR.

Leesexemplaar

HARDER, BETER, SNELLER, STERKER

'Work it harder – Make it better – Do it faster – Makes us stronger', horen we bij de gehelmde Franse elektrovirtuozen van Daft Punk. Die song past perfect bij de huidige situatie van HR. Of niet? Zodra je de cijfers erop naslaat en de vergelijking maakt met het verleden, lijkt die snelheid veeleer perceptie dan realiteit. Maar perceptie *is* realiteit en zorgt ervoor dat mensen de huidige ontwikkelingen toch als sneller, ingrijpender en zelfs als angstaanjagend ervaren.

VUCA is nog zo'n onvermijdelijk buzzword – en we beloven plechtig, we zullen het in de volgende hoofdstukken zo weinig mogelijk (of niet) gebruiken – een acroniem ontstaan in een militaire omgeving van het U.S. Army War College en ondertussen ingeburgerd in de managementwereld.[7] Het staat voor Volatiliteit, onzekerheid (Uncertainty), Complexiteit en Ambiguïteit. Als alles continu en snel verandert, als alles onzeker, complex en vaag is, ben je ook genoodzaakt om op een andere manier te gaan werken. Bob Johansen van het Californische non-profit-onderzoekscentrum Institute For The Future (IFTF) omschrijft de nieuwe VUCA-leiderschapsvaardigheden als volgt: Vision, Understanding, Clarity, Agility. Volgens Johansen moet je door het lawaai heen luisteren en de toekomst niet zomaar als een vaststaand gegeven aanvaarden.[8]

Snelheid is geen optie meer, maar een must. En meer nog dan om snelheid, gaat het om wendbaarheid (inmiddels beter bekend als agility), aldus de Belgische ondernemer-auteur Peter Hinssen. In zijn boek *The Day After Tomorrow* stelt hij het antwoord op de VUCA-omgeving voor, die hij samenvat als VACINE, wat staat voor Velocity, Agility, Creativity, Innovation, Networks en Experimentation.[9] Het gaat erom de veranderingen tijdig te detecteren, de mogelijke impact ervan snel en correct in te schatten, er bij voorkeur op te anticiperen en onvermoeibaar op zoek te gaan naar de opportuniteiten die deze wijzigingen met zich meebrengen.

 # Zie de turbulentie als een opportuniteit in plaats van een calamiteit, zo luidt onze onderliggende boodschap. En dat impliceert dat zowel de individuele medewerkers, als de leidinggevenden en de organisatie klaar zijn om op die manier naar hun werk en uitdagingen te kijken.

Leesexemplaar

WELKOM IN DE VIERDE INDUSTRIËLE REVOLUTIE

In de laatste tweehonderd jaar hebben werkgevers hun focus een paar keer verlegd ten aanzien van werknemers. Tijdens de eerste industriële revolutie lag de focus op nuttigheid: wat hebben mensen nodig om hun werk te doen? Tijdens de tweede industriële revolutie verschoof die focus naar productiviteit: wat hebben mensen nodig om hun werk zo efficiënt mogelijk te doen? Tijdens de derde industriële revolutie ging alle aandacht naar engagement: hoe zorg je ervoor dat mensen meer geëngageerd zijn op het werk, zodat de productiviteit stijgt en zodat de bedrijven er beter van worden? Daar zijn we alvast niet bijster goed in geslaagd, want engagement en productiviteit lagen nog nooit zo laag en ondertussen haken mensen massaal af, hetzij mentaal, hetzij fysiek, vaak een combinatie van beide.

> Anno 2018 zijn we aanbeland in de vierde industriële revolutie en hier draait alles om de ervaring, de beleving, de experience.[10]

Vandaag gaat het om employee experience of anders gezegd: hoe creëren we de ultieme beleving voor onze medewerkers en hoe geven we de werkplek concreet vorm, zodat medewerkers *goesting* hebben om een effectieve bijdrage te leveren? Het is ontnuchterend om vast te stellen dat bedrijven doorgaans veel tijd, geld en energie investeren in het creëren van de ultieme klantbeleving of customer experience, maar dat ze er niet in slagen om de vertaalslag naar hun eigen medewerkers te maken. Dat is niet alleen jammer, het heeft ook verregaande gevolgen voor het bedrijfsresultaat.

Leesexemplaar

De belangrijkste drivers van de vierde industriële revolutie waar we nu volop in zitten, zijn demografie, technologie en globalisering.

DEMOGRAFIE: LANG ZULLEN WE LEVEN, LANG ZULLEN WE WERKEN

Mensen leven langer en werken langer, of dat is althans de bedoeling – dat lukt in België anders dan in andere Europese landen en de Verenigde Staten nog niet zo goed. De constatering dat Belgen doorgaans zo snel mogelijk de arbeidsmarkt willen en nog steeds kunnen verlaten, staat in scherp contrast met het arbeidsethos in de Verenigde Staten, waar babyboomers die op vijftig- of zestigjarige leeftijd ontslagen worden, gewoon helemaal opnieuw beginnen, deels omdat de Amerikaanse samenleving geen sociaal vangnet heeft, vergeleken met de meeste Europese landen. Waar we in België vervallen in eindeloze debatten over en lange lijsten onderhandelen van zware beroepen, heerst er bij de babyboomers in de Verenigde Staten veel meer een #YesWeCan- (of is het #WeHaveNoChoice-)mentaliteit en staat werk – en zeker kenniswerk – synoniem voor zingeving.

Bovendien hebben we momenteel vier generaties tegelijkertijd op de werkvloer. Het zijn allemaal grote uitdagingen voor HR. Lynda Gratton, die samen met Andrew Scott *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity* (2016) schreef, wees er al op dat je meer geld nodig hebt als je langer leeft. Dat betekent ofwel dat we langer werken (zelfs tot we zeventig of tachtig zijn en dat kan wellicht omdat we langer jong blijven), ofwel komen we rond met minder, ofwel sparen én werken we meer dan we willen of aankunnen.[11]

Leesexemplaar

TECHNOLOGIE: 'BRAVE NEW DIGITAL WORLD', DE ROBOTS ZIJN IN OPMARS

Big data en Internet of Things (IoT) zijn het nieuwe goud, niet alleen in de bedrijven, maar ook in ons dagelijks leven, waarin digitale ontwikkelingen elkaar in een duizelingwekkend tempo opvolgen. Ook technologie en in het bijzonder de ontwikkelingen in artificiële intelligentie, machine learning en deep learning hebben een onmiskenbare impact op het werk. Enerzijds kan en zal heel wat werk dat nu door mensen uitgevoerd wordt, vervangen worden door robots en computers, aangezien het een economische realiteit is dat werk altijd gedaan wordt op de meest kostenefficiënte manier. Computers, robots en machines worden nu eenmaal niet moe, niet ziek, niet zwanger en gaan ook niet op vakantie. Ze maken nuchtere beslissingen gebaseerd op algoritmes en zijn daarom minder vatbaar voor onbewuste vooroordelen dan de mens. Anderzijds zijn er nog heel wat taken die door mensen opgenomen moeten worden, denk aan alles wat te maken heeft met empathie, creativiteit en innovatie. Het feit dat er zoveel tijd vrijkomt, zorgt ervoor dat HR meer zal kunnen inzetten op de brugfunctie tussen wat medewerkers willen en de doelstellingen van de bedrijven. Deze functie is veel strategischer dan de HR-transacties die ons dagelijks opslorpen.

 # Niemand kan voorspellen wat deze brave new digital world nog zal brengen en niemand weet hoe snel het zal gaan, en waar het werk en onze arbeidsmarkt het meest en het snelst geïmpacteerd zullen worden. Maar het zal ongetwijfeld ook grote gevolgen hebben voor HR, voor al zijn stakeholders (werknemers, directie, vakbonden en aandeelhouders) en wat er van HR verwacht wordt.

Wat frappant is, is het feit dat in de meeste bedrijven die bezig zijn met digitale transformatie, HR niet of nauwelijks betrokken is.

GLOBALISERING: THINK GLOBAL, ACT LOCAL

Door globalisering is werk toegankelijker geworden over de landsgrenzen heen en daardoor ook goedkoper: bedrijven in België moeten nu opboksen tegen bedrijven in

Leesexemplaar

landen waar fiscaliteit en sociale zekerheid een heel ander verhaal zijn. In Europa en in de Verenigde Staten is de slinger helemaal in de andere richting doorgeslagen naar protectionisme en antiglobalisering (brexit, Trump). Werk mag dan wel toegankelijker en goedkoper geworden zijn, dat gaat helaas ook gepaard met groeiende ongelijkheid, een groter wordende kloof tussen de haves en de havenots en toenemende werkloosheid, vooral bij jongeren. Voor HR in België brengt dat grote uitdagingen mee op het gebied van de wettelijke regelgeving in de verschillende landen, de lokalisering van HR-praktijken en de groeiende diversiteit van teams op de werkvloer. Amerikaanse en Europese ondernemingen hebben dan weer moeite om medewerkers te vinden met de juiste competenties en engagement. In de Verenigde Staten bijvoorbeeld is Amazon op zoek naar 500.000 (!) extra medewerkers om zijn uitbreiding in de volgende vijf jaar te ondersteunen. Voor HR betekent dat alles hoe langer hoe meer dat talentmanagement de grenzen moet oversteken en andere rekruterings- en selectiemethodes moet gebruiken om vacatures ingevuld te krijgen.

ONTWRICHTING (SPREEK UIT: DISRUPTION)

Al deze transformaties op macroniveau (demografie, technologie en globalisering) hebben een drastische impact op de arbeidsmarkt en alle actoren die op die arbeidsmarkt actief zijn. De uitdagingen waar bedrijven vandaag, morgen en overmorgen voor staan, zijn niet meer te vergelijken met uitdagingen waar ze gisteren voor stonden. Een snel veranderende technologie, een complexe markt met extreme concurrentiedruk door veeleisende en minder loyale klanten, en de disruptie van vele industrieën maken het noodzakelijk dat bedrijven zich agile of wendbaar kunnen opstellen.

 # De vierde industriële revolutie brengt niet alleen een revolutie teweeg op het werk en bij de werknemer, maar ook op HR en talentmanagement. Deze nieuwe realiteit is de reden waarom de context van werk, de manier waarop we werken, hoe we willen werken, waar we kunnen werken en wie nog werkt, fundamenteel veranderd zijn, aan het veranderen zijn én zullen blijven veranderen.

Leesexemplaar

Van mensen wordt verwacht dat ze always-on zijn, dat ze zich continu bijscholen, dat ze hun job voortdurend heruitvinden en dat ze hun loopbaan zelf in handen nemen. Van leidinggevenden en managers wordt verwacht dat ze hun teams in deze transities ondersteunen en een aaneenschakeling van positieve ervaringen creëren in deze multiculturele nieuwe realiteit waarin transformaties elkaar blijven opvolgen.

En de sociale partners bekijken deze ontwikkelingen met argusogen. Het sociaal overleg in België is van oudsher een conflictmodel: de hulpeloze werknemer moet beschermd worden tegen de boosaardige werkgever. Bedrijven die willen inzetten op de lange termijn zijn er op voorhand aan voor de moeite als ze in verhit overleg raken met vakbonden die uitsluitend belangen op korte termijn dienen. Gevolg: een onrustig sociaal klimaat met grijze compromissen en afgekochte sociale rust, waarbij werkgevers sociale verkiezingen als een nodeloos kwaad zien waar ze doorheen moeten, eerder dan een opportuniteit om in dialoog te gaan in het belang van alle betrokkenen.

In de Verenigde Staten wordt de kloof tussen de top 0,1% (superrijken) en 9,9% (kenniswerkers die in dienst staan van de 0,1%) en de bottom 90% (de rest van de werkenden en niet-werkende bevolking die amper aan bod komen wat opleiding, inkomen, gezondheidszorg en mobiliteit betreft) alsmaar groter. De 10% van superrijken en kenniswerkers worden nu bestempeld als de nieuwe aristocratie.[12]

 # Het is bijzonder pijnlijk te moeten vaststellen dat het huidige HR- en talentmanagement tot nog toe geen afdoend antwoord bieden op deze fundamenteel gewijzigde context: door rigide functiebeschrijvingen en starre structuren blijven bedrijven nog te veel achter de feiten aanhollen, blijft iedereen in conflictmodus hangen en haken alsmaar meer mensen mentaal en/of fysiek af.

In 2018 bereikten we alvast een ontmoedigend record in België met een stijgend aantal mensen die niet meer actief zijn op de arbeidsmarkt wegens langdurige ziekte (5% van de bevolking tussen 20 en 64 jaar) en burn-out (met een sterke stijging in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar, waar bijna 21% zich mentaal moe voelt en een burn-out om de hoek loert). Vooral de snelle toename oogt onrustwekkend: op vier jaar tijd steeg het aantal langdurig zieken in België met zowat 22%, waarbij psychoso-

Leesexemplaar

ciale aandoeningen een niet geringe rol spelen.[13] Ondertussen wijst iedereen met de vinger naar elkaar, terwijl de mensen die aan de slag zijn, de rekening betalen die elke dag duurder wordt.
Dat staat in schril contrast met de Verenigde Staten, waar progressief talentmanagement practices gedicteerd worden, enerzijds door een aantal machtige megabedrijven (zoals Amazon, Facebook, Starbucks en Microsoft) en anderzijds door kleinere (minder dan 500 medewerkers) flexibele start-ups (meestal in IT). De rest van de (kleine, medium of grote) bedrijven lopen nog steeds min of meer in het traditionele HR-gareel.

MIND THE GAP

Het is zonneklaar dat oplossingen voor deze uitdagingen op zijn minst complex zijn en dat de ingrepen op ten minste drie niveaus zullen moeten liggen: individu, onderneming en samenleving. HR kan en moet hierin een voortrekkersrol opnemen.
HR zit nu nog te veel gekneld tussen de verwachtingen en de noden van de medewerkers enerzijds en de prioriteiten van het bedrijf anderzijds en biedt voor geen van beide nog een afdoend antwoord.

De 'gemiddelde' medewerker in België streeft nog steeds naar zekerheid en stabiliteit, bij voorkeur in de vorm van een vaste arbeidsovereenkomst: de arbeidsmobiliteit bereikte in 2015 in België een absoluut dieptepunt met 5%.[14] Met 'arbeidsmobiliteit' bedoelen we de mate waarin mensen veranderen van werkgever, van beroep en van regio op de arbeidsmarkt. Hoe vaker mensen van baan, vak of regio veranderen, hoe hoger de mobiliteit. Hoewel professionals anno 2018 vlotter van werkgever durven te wisselen en hybride statuten beginnen te verkennen, blijft in België het merendeel met andere woorden vastberaden op zoek naar de traditionele standaard arbeidsovereenkomst, net zoals in het merendeel van Europa overigens. In de VS daarentegen veranderen mensen om de twee jaar van werk, daar heeft jobzekerheid al lang plaatsgemaakt voor werkzekerheid en het vinden van een zinvolle job wordt daar als een individuele verantwoordelijkheid beschouwd.
Dat Belgen zo honkvast blijven (het gouden-kooiprincipe), kan hen ook niet echt verweten worden. We zijn zo opgevoed en het heft zelf in handen nemen, werd ons tijdens de vorige industriële revoluties afgeleerd. Misschien gaat die tendens verschuiven zodra de babyboomgeneratie de arbeidsmarkt verlaten heeft.

Leesexemplaar

Maar het idee dat oudere werknemers streven naar zekerheid en jongere werknemers niet, is evengoed achterhaald. Diverse studies drukken ons met de neus op de feiten: ook jongeren streven in België vrij massaal naar stabiliteit en zekerheid.[15]

 # Als je er rekening mee houdt dat heel wat jobs gaan verdwijnen of inhoudelijk fundamenteel zullen wijzigen in een steeds sneller tempo, weet je dat alleen wendbare organisaties zullen overleven.

En die wendbare organisaties gaan vooral op zoek naar medewerkers met loopbaanveerkracht. Met 'loopbaanveerkracht' bedoelen we de mate waarin een werknemer zelf het initiatief neemt om zijn loopbaan in eigen handen te nemen en bewust bezig te zijn met de volgende mogelijke loopbaanstap(pen). Dat impliceert een diepere en grotere kloof tussen jobs met veel of net helemaal geen autonomie, tussen de aantrekkelijke en onaantrekkelijke jobs. En het zal leiden tot jobpolarisatie, zoals de econoom Alan Manning deze evolutie benoemde, waarbij middenklassenjobs verdwijnen.[16]

Degenen die hun loopbaan niet zelf in handen nemen en wier huidige job vooral gebouwd is op repetitieve of manuele processen, zullen op termijn allemaal hun baan zien verdwijnen, denk bijvoorbeeld aan de bedienden aan het NMBS-loket, die grotendeels vervangen worden door automatische ticketmachines en het kassapersoneel in de Amerikaanse supermarkten die vervangen worden door self-check-outs.

Leesexemplaar

Het is zonneklaar dat oplossingen voor deze uitdagingen op zijn minst complex zijn en dat de ingrepen op ten minste drie niveaus zullen moeten liggen: individu, onderneming en samenleving. HR kan en moet hierin een voortrekkersrol opnemen.

Leesexemplaar

HOELANG HEB IK DIT TALENT (EN HR) NODIG?

Bedrijven schreeuwen het van de daken dat medewerkers hun belangrijkste hulpbron (of 'resource') zijn, maar in realiteit broeden ze op besparingen in hun personeelskosten. In deze volatiele, onzekere, geglobaliseerde context evolueert ook de marktvraag heel onvoorspelbaar, waardoor bedrijven wendbaar genoeg moeten zijn om die wijzigingen op te vangen. Dat kunnen ze het best als ze rondom hun vaste schil van talent een flexibele schil bouwen. Peter Cappelli ziet de make versus buy-beslissing in talentmanagement – een balans tussen het statuut van werknemer versus freelancer – als een oplossing om die onzekerheid inzake vraag naar talent te beperken in de bevoorradingsketen van hun personeelsbestand. En die balans hangt af van vier vragen:[17]

1. Hoelang heb ik dit talent nodig?
2. Hoe accuraat is de voorspelling van die termijn?
3. Is er een hiërarchie van vaardigheden? Of met andere woorden, welke vaardigheden zijn belangrijker?
4. Hoe belangrijk is het bewaken van mijn huidige bedrijfscultuur?

We moeten aanvaarden dat organisaties meer flexibiliteit zullen inbouwen, omdat ze dat zelf willen, gekaderd in een doordachte strategie, maar ook omdat de context hen daar nu eenmaal toe dwingt: snel wijzigende vragen die andere vaardigheden vereisen die binnen de organisatie op dat moment niet of niet zichtbaar aanwezig zijn. Soms zijn die vaardigheden wel degelijk al aanwezig in organisaties, alleen zitten ze niet vervat in mooi afgebakende functieomschrijvingen en -profielen.

Kortom, we moeten leren (over)leven en onszelf heruitvinden in deze nieuwe veranderende realiteit. We moeten aanvaarden dat loopbanen in de toekomst voortdurend zullen transformeren, soms heel bruusk.

Trends in de Verenigde Staten en Europa tonen duidelijk aan dat het aantal freelancers of mensen met een hybride statuut alleen maar zal toenemen.[18] Voor het individu zal onder andere levenslang leren of loopbaanleren de basisvoorwaarde zijn om mogelijk de schokken van deze werkrevoluties te trotseren en overleven.

Leesexemplaar

Bijna een halve eeuw geleden al verkondigde de Amerikaanse spoormagnaat Alfred Edward Perlman: "*Learning is what most adults will do for a living in the 21st century.*" Vandaag krijgt hij gelijk. Professor Frederik Anseel, onderzoekster Lien Vossaert en de HR-experts David Ducheyne en Frank Vander Sijpe raden in hun boek *Personaliseren van Werk – Mythes & Feiten* (2018) aan dat we loskomen van de illusie van jobzekerheid en evolueren naar werkzekerheid: er is altijd werk, maar mensen moeten zich tijdens hun loopbaan dan wel kunnen én willen engageren in andere rollen.[19]

DE BRIL MAAKT HET VERSCHIL

We gokken met overtuiging dat in de nabije toekomst de helft van wat HR vandaag doet geautomatiseerd zal zijn, en dat 80% van datgene waarmee HR vandaag bezig is, niet meer aan de orde zal zijn. En die nabije toekomst is voor ons binnen de eerstvolgende twee tot vijf jaar. Door de diverse technologische ontwikkelingen zullen immers steeds meer jobs efficiënter en performanter uitgevoerd worden door computers en robots.

Je kunt op twee manieren naar deze nieuwe realiteit kijken: met een negatieve bril op zie je een noodlottige dystopie met een werkloze samenleving, een onoverbrugbare kloof tussen de haves en de havenots, tussen goedbetaalde jobs en rotbanen, en met HR dat beperkt blijft tot het transactionele. Met een positieve bril focus je op de opportuniteiten: als 80% van de administratieve en routinetaken in HR geautomatiseerd wordt of overgenomen wordt door algoritmes, komt er veel meer tijd vrij voor HR om bezig te zijn met datgene waarin HR sterker is dan computers: de mensen. Als 80% van de dagelijkse tactische HR-taken niet meer aan de orde is, kunnen we tijd vrijmaken voor het ondersteunen van taken die meer strategische meerwaarde hebben. Dankzij technologie kunnen we betere datagedreven beslissingen nemen, HR personaliseren en de H terugbrengen in HR.[20]

Leesexemplaar

HR, THIS IS YOUR ULTIMATE WAKE-UP CALL

Nog te veel HR-professionals zijn ervan overtuigd dat het allemaal zo'n vaart niet zal lopen. Ze ontkennen niet dat de wereld grondig aan het veranderen is, maar ze maken zich sterk dat zij hierdoor niet geraakt zullen worden of dat ze wendbaar genoeg zijn om er gepast op te reageren. Een gezonde portie zelfvertrouwen of hachelijke overmoed?
Eisenbahnscheinbewegung, noemt Peter Hinssen dat, verwijzend naar het valse gevoel van beweging dat je krijgt als je in een stilstaande trein zit en de trein op het spoor naast jou begint te rijden. Je brein denkt dat jij zelf aan het bewegen bent en dat de andere trein nog stilstaat in het station, terwijl het net andersom is.[21]

De HR-functie zoals we die vandaag nog in heel veel organisaties kennen, staat op het punt om zichzelf helemaal overbodig te maken, tenzij HR erin slaagt om zichzelf opnieuw uit te vinden en zijn meerwaarde concreet te maken.
Niet alleen moet HR zijn *talent value proposition* herdefiniëren, HR moet ook op zoek naar vaardigheden waar het nu nog niet over beschikt en moet een alternatief kader naar voren schuiven dat wel een afdoend antwoord biedt. Het huidige HR-silodenken moet plaatsmaken voor netwerken en het bouwen van communities of interests binnen én buiten het bedrijf. In plaats van CHRO (Chief HR Officer) moet HR de rol opnemen (of opeisen) van CAO (Chief Adaptibility Officer) tussen werkgever en werknemer, of beter nog van de architect van de employee experience.

 # "Live in the future, then build what's missing", schreef Paul Graham in zijn essay How to Get Startup Ideas in 2012.[22] Dit leek ons een goed uitgangspunt om naar de toekomst te kijken en dat is exact wat we gedaan hebben en waarom we #ZigZagHR schrijven.

Hoewel veel bedrijven de beweging naar extreme klantgerichtheid gemaakt hebben, is dat nog niet het geval voor hun interne klanten: hun eigen workforce (of dat nu mensen zijn die op de payroll staan, of freelancers, uitzendkrachten of gig workers). HR vertrekt nog niet vanuit het klantgerichte, maar nog te veel vanuit eigen procedures en processen die het vooral voor hen gemakkelijk maken.

Leesexemplaar

Daarom pleiten wij voor een nieuwe HR-architectuur en een aangepaste HR-Stack, die HR beter zal voorbereiden op morgen en overmorgen, parallel met het bestaande HR.

We moeten strategisch beslissen welke activiteiten we in de toekomst blijven doen omdat ze de kern vormen van HR, welke activiteiten we beter afschaffen omdat ze geen waarde meer bijbrengen, en welke nieuwe activiteiten we moeten introduceren omdat ze innovatief én belangrijk zijn. We willen met *#ZigZagHR* een nieuw HR-kader en een nieuwe HR-architectuur voorstellen die alle bedrijven kunnen inzetten: klein of groot, binnenlands of wereldwijd, traditioneel of progressief.

Het echte HR-verhaal komt niet noodzakelijk uit Silicon Valley, Seattle, Londen, een start-up of een gigantische multinational. Het wordt gerealiseerd op de werkvloer door geëngageerde, wendbare en progressieve HR-teams in bedrijven in bijvoorbeeld Roeselare, West-Vlaanderen of Birmingham, Alabama.

Progressieve bedrijven (zoals wij ze graag noemen) hebben begrepen dat de huidige talentmanagementprocessen geen afdoend antwoord meer bieden. Progressieve bedrijven hebben begrepen dat talentmanagement gepersonaliseerd is (one size will never fit all), en tegelijkertijd nog steeds beantwoordt aan alle wettelijke vereisten. Progressieve bedrijven weten dat de enige manier om daartoe te komen, ligt in het creëren van employee experiences en door rekening te houden met de noden en behoeften van alle belanghebbenden. Progressieve bedrijven gaan actief op zoek naar non-conformisten en #ZigZagHR-profielen die een nieuwe set van vaardigheden binnenbrengen, complementair met de bestaande HR-competenties.

Leesexemplaar

Ons #ZigZagHR-model heeft vier ankerpunten die we in het volgende hoofdstuk kort toelichten en in de daaropvolgende hoofdstukken in detail zullen beschrijven:

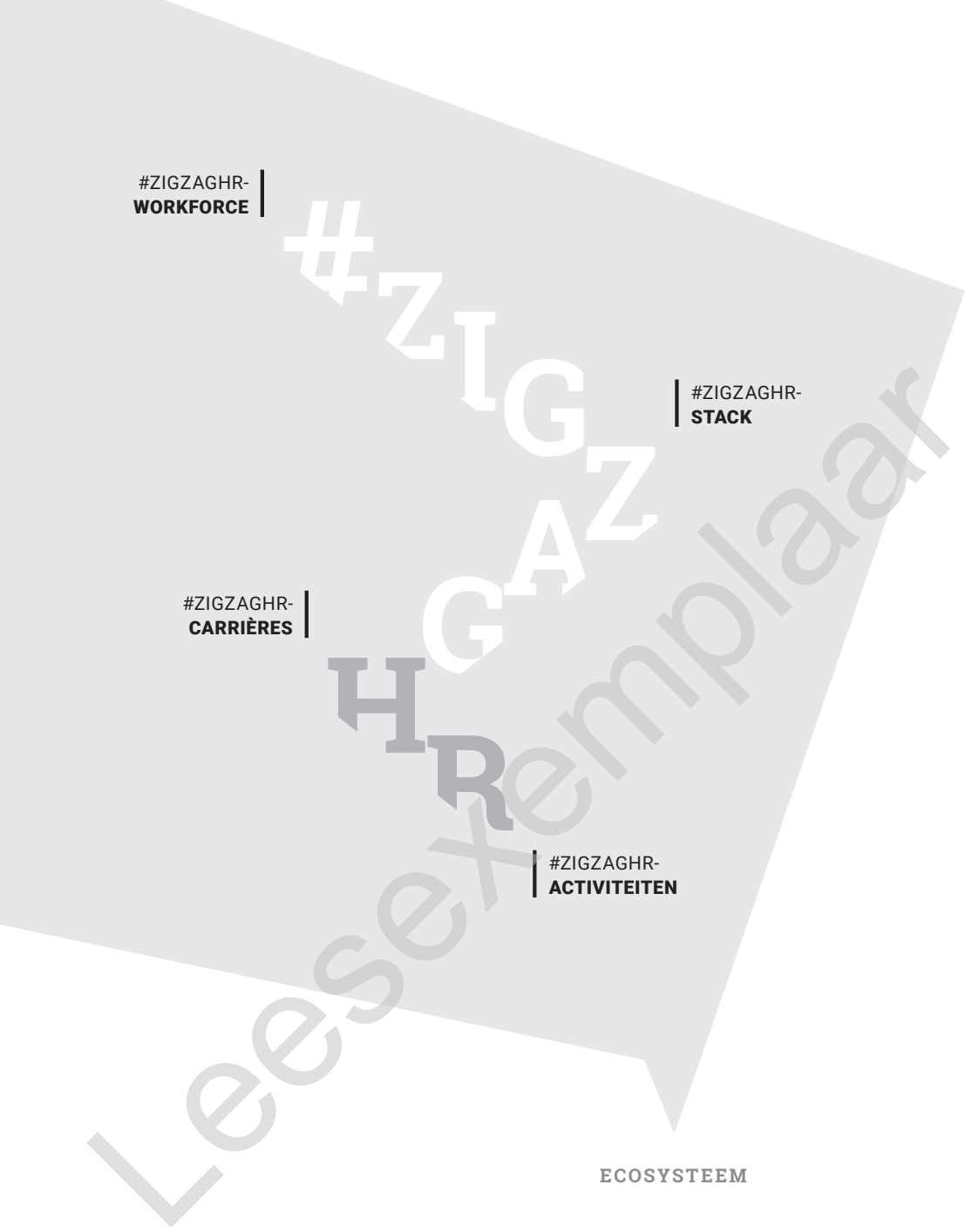
- #ZigZagHR-Workforce
- #ZigzagHR-Stack
- #ZigZagHR-Carrières
- #ZigZagHR-Activiteiten

Leesexemplaar

< samengevat

De vierde industriële revolutie – waar we al middenin zitten – wordt sterk gestuurd door tendensen in demografie, technologie en globalisering, én heeft een onmiskenbare impact op het werk en op de werknemer. Deze nieuwe realiteit biedt voor HR het momentum om talentmanagement opnieuw uit te vinden en de ultieme 'sweet spot' – de plek waar wat goed is voor het bedrijf ook goed is voor de medewerker – te koesteren en te vergroten. Dit eerste hoofdstuk was jouw wake-upcall om aan de slag te gaan met het idee van #ZigZagHR dat we in de komende hoofdstukken verder zullen uitwerken.

Leesexemplaar



ECOSYSTEEM

Leesexemplaar