

Waar hebben **we** het over ?



Aan de koffietafel van dialogisch human resource management

Jan Willem Nuis

COLOFON

www.janwillemnuis.nl

www.che.nl

Afbeelding voorzijde: Lia Leslie, Morguefile.com

© 2018 Jan Willem Nuis

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding	4
2. Human Resource Management?	6
Mensen: kennen, kunnen & willen	7
Het AMO-model	7
Mensbeelden: competentiegericht en talentgericht	9
Relationele interactieve wezens	10
Organiseren: koffietafels.....	11
Systemische benadering	11
Complexiteitsbenadering.....	12
Koffietafels	14
Leiderschap.....	16
Instrumentele rationaliteit	17
3. Dialogisch HRM: Beïnvloedingsgebieden.....	20
Kijken.....	21
Doen	22
De zeven imperatieven van dialogisch HRM	22
4. De zeven beïnvloedingsgebieden	24
Aantrekken	24
Ontwikkelen	25
Belonen.....	25
Beoordelen	26
Vitaliseren	27
Doorstromen.....	27
Plannen.....	28
Afronding.....	30
Bijlage 1: Beïnvloedingsgebieden	32
Bijlage 2: Overzicht HR instrumenten	33
Literatuur	34

1. Inleiding

Welkom bij human resource management. Een bijzonder en mooi vakgebied dat onderdeel uitmaakt van de management- en organisatiewetenschappen, maar ook ruimschoots put uit psychologie, sociologie, filosofie en gezondheidskunde. Een vakgebied waar managers en leiders als ze met mensen doelen moeten bereiken, mee te maken krijgen. En daarmee is de eerste moeilijkheid al duidelijk. Het vak gaat over mensen, en mensen zijn rare wezens. Ze zijn onvoorspelbaar (soms), talentvol (meestal) en lastig stuurbaar (altijd). En toch bereik je met mensen de mooiste dingen. HRM¹ kijkt dus naar het belangrijkste, na klanten en cliënten, dat organisaties hebben: het menselijk talent.

In de titel van dit essay kun je twee accenten leggen: *Waar* hebben we het over? Het 'waar' in de titel vraagt om een uitleg waar HRM over gaat, wat de basis van het vak is. Dit kan al snel leiden tot een technische verhandeling over het vak waarbij we met een bepaalde afstand naar werk kijken en leren hoe we mensen tot grootse daden aan kan zetten. Het 'we' in de titel gaat over de interactie tussen mensen in een werksituatie. Hoe geven mensen betekenis aan wat ze meemaken? Hoe beïnvloedt je dit? Dat is een lastige vraag. Dialogisch HRM gaat over het We in de werksituatie. Over hoe mensen, zoals jij en ik, tot inzichten en betekenis komen en hoe lastig het is om dit allemaal te beïnvloeden.

In dit essay wordt HRM bekeken vanuit de complexiteitsbenadering. Deze kijkwijze op mens en samenleving ziet organisaties als complexe systemen van allerlei onderling afhankelijke relaties tussen mensen. Deze onderlinge relaties zijn niet maakbaar. Dit in tegenstelling tot wat populaire managementliteratuur beweert. Vaak worden in deze, op zich interessante en leuke boeken en artikelen, instrumentele en simplistische perspectieven op menselijk gedrag gebruikt. Hierdoor ontstaat een illusie van voorspelbaar- en beheersbaarheid. Fijn voor managers, maar is het ook de realiteit?

Allereerst verkennen we het begrip human resource management en wordt vraag de beantwoord wat de bouwstenen van het vak zijn. Daarna wordt kritisch ingegaan op HRM-denken vanuit een complexiteitsbenadering. Vervolgens worden zeven **perspectieven**

¹ Human resource management korten we gemakshalve af tot HRM. Scheelt papier.

geschetst om naar HRM en met name naar de interactie tussen mensen in organisaties te kijken. Deze perspectieven zijn op hun beurt ook weer gebieden die je kunt gebruiken om het gedrag van mensen proberen te **beïnvloeden**. Echter zonder, en dat is waarschijnlijk een grote teleurstelling voor managers die graag met dashboards, KPI's, instrumenten en structuren werken, de garantie dat je ook krijgt wat je voor ogen hebt. Mensen zijn, het is al gezegd, rare wezens die altijd een eigen opvatting in kunnen brengen vanuit een eigen context, een eigen mening hebben (als je er last van hebt noem je dit dan weerstand) en situaties in het werk interpreteren zoals zij dat doen.

Oja, in dit essay worden managers, leiders door elkaar gebruikt. Het onderscheid tussen managers en leiders is in de managementliteratuur inmiddels behoorlijk semantisch geworden waarbij de leider blijkbaar magische krachten heeft maar vaak weinig gedaan krijgt, en de manager een suffe boekhouder lijkt te zijn die echter zijn zaken wel op orde heeft. De praktijk is genuanceerder, gelukkig. Er zijn goede leiders, er zijn slechte leiders. Er zijn goede managers, en ook slechte managers. Je hebt goede leiders die weer niets kunnen managen en andersom, ook goede managers die niemand wil volgen. Er zijn managers die leiding kunnen geven en leiders die ook kunnen managen. Maar er zijn ook, helaas nog steeds, mensen die niet kunnen leiden noch managen maar wel op zo'n plek terecht zijn gekomen. Gemakshalve gooi ik jullie allemaal op een hoop (behalve de laatste categorie uiteraard. Dit essay gaat ervan uit dat de lezer iets moet bereiken met mensen en of hij/zij² zichzelf nou leider of manager noemt is een arbitraire zaak en is hooguit interessant als je aan je vrienden vertelt hoe fantastisch je bent.

HR-professionals die dit lezen zijn vooral druk met het regelen dat mensen en leiders iets goed doen en tegelijkertijd het goede doen. Zijn zij leiders? Vaak niet in de formele zin, maar wel in de informele zin. *Leadership without formal authority* wordt dit ook wel in het jargon genoemd. Je moet iets voor elkaar krijgen met mensen in een organisatie. Hopelijk geeft dit essay je nieuwe handvatten hiervoor. Succes!

² Daar waar hij staat, lees vooral ook zij, als dat je beter past.

2. Human Resource Management?

En toen was er human resource management. Al jaren een vaste leverancier van mooie ideeën, modellen en theorieën in de management- en organisatieliteratuur. Maar ook een vak dat regelmatig kritiek krijgt. Er zijn bijvoorbeeld mensen die zich afvragen waarom het vak überhaupt bestaat en wat het toevoegt aan organisaties. Voor de één is het een afdeling die zich bezig houdt met aardse zaken als salarissen en ziekteverzuim. Voor een ander is het een bedrijfsfunctie dat zich bezighoudt met het voorspelbaar maken van menselijk gedrag ter eer en meerdere glorie van klanten, managers en aandeelhouders. Anderen zeggen dat het vakgebied gaat over wat leiders moeten doen in hun werk: mensen managen. Er zijn ook nog mensen die echt geen idee hebben waar HRM nou eigenlijk over gaat, of dat het überhaupt bestaat. Bij andere vakgebieden zoals finance, logistiek en marketing krijgen mensen al snel beelden en kunnen ze de vertaling maken naar taken, functies en noodzaak. Bij HRM is dat anders. Iedereen heeft een ander beeld van en eigen opvatting over het vak, en blijkbaar is dat nog normaal ook. Het is verstandig om met dan maar gelijk duidelijk te zijn:

HRM is wat jij zegt dat het is.

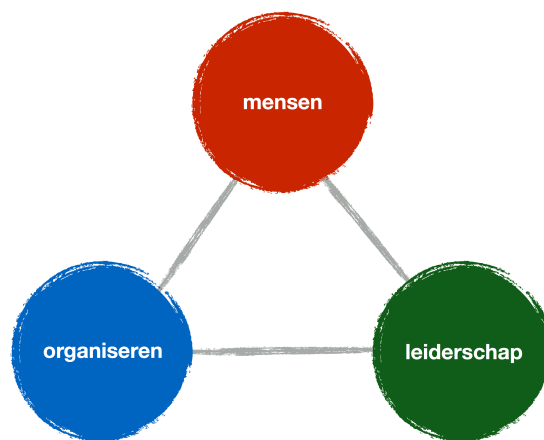
Vreemde stelling uiteraard. Het lijkt alsof door deze stelling meer dan veertig jaar wetenschappelijk onderzoek (ergens aan het einde van de jaren '70 van de vorige eeuw werd het begrip HRM voor het eerst genoemd) overbodig verklaard wordt. Zeker niet. Maar, als één ding duidelijk is geworden is dat er veel perspectieven op HRM te vinden zijn. Zo zijn er wetenschappelijke (er is veel onderzocht), praktische (er wordt veel gedaan in de praktijk) en persoonlijke perspectieven (je eigen ervaring omdat je zaken mee maakt). Maar het is ook een vak dat veel *vragen* stelt. Zegt het vak bijvoorbeeld wat over de rol van HR-professionals, of juist over de rol van medewerkers, of de rol van managers? Gaat het over strategische of juist operationele vragen? Over organisatiebelangen (omzet, winst) of juist medewerkersbelangen (salaris, groei, ontplooiing)? Over de mens als resource die je zoveel mogelijk effectief en efficiënt moet inzetten (uitknijpen) of juist over mens als bron competitieve waarde voor organisaties? Of zijn alle vragen allebei waar en is het een grote paradox? Lastig, lijkt het. Maar, al deze ogenschijnlijke tegenstellingen, kunnen ook juist

bieden ruimte om te kiezen. Ruimte om je eigen perspectief te vinden in de omgeving waar je als professional of leider werkzaam bent. Het maakt het vak adaptief en breed inzetbaar.

Immers, het vak kent door dit brede karakter weinig protocollen en standaarden.

Aan de andere kant, als HRM vooral een eigen keuze lijkt in een woud van perspectieven, waarover gaat HRM dan eigenlijk? Dan is alles waar. Of niet. Gelukkig, we kunnen in ieder geval een aantal basisingrediënten binnen HRM aanwijzen. Ingrediënten die altijd terugkeren in het denken over het HRM: **mensen**,

organiseren en leiderschap. Deze drie ingrediënten en de samenhang ertussen, daarover gaat HRM. Hoe je ernaar kijkt, is je eigen keuze.



Afbeelding 1: MOL

Mensen: kennen, kunnen & willen

Uiteraard gaat HR over mensen. Logisch, de naam *human resource management* zegt het al. Maar niet zo maar mensen. Het vakgebied richt zich op *werkende mensen*. Die zijn er in allerlei soorten en maten. Mensen die werk hebben, mensen die willen werken maar dat niet kunnen, mensen die werken maar vooral niet willen werken in loondienst, en mensen die kunnen werken maar dat niet willen. Kortom, HRM gaat over allerlei ‘soorten’ werkende mensen. En dat bedoel is letterlijk. Het gaat niet over abstracties als talent of resources, die worden vooral gehanteerd om interessant te kunnen doen. Maar het gaat over levende wezens. Een belangrijke opdracht om nooit te vergeten: HRM bestaat bij de gratie van de H, van humans, van mensen. Als we verder inzoomen kijkt HRM, naast de mens als levend wezen, naar dat wat mensen voortbrengen, **de menselijke prestatie**. Maar, wat maakt de menselijke prestatie eigenlijk mogelijk?

Het AMO-model

Het acroniem AMO geeft inzicht in wat mensen voortbrengen. De menselijke prestatie kun je zien als een functie van wat mensen kunnen en weten (knowledge skills, de Abilities), wat ze

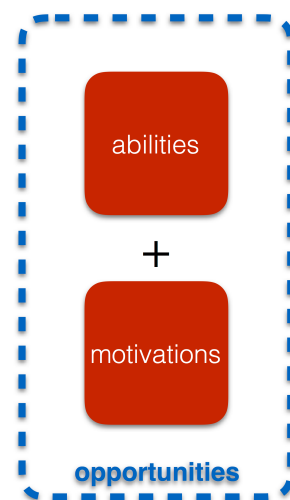
willen (Motivations) en welke mogelijkheden ze in de context krijgen (Opportunities to participate) om te presteren (Applebaum et al, 2000; Marin-Garcia & Tomas, 2016).

Allereerst abilities: mensen kunnen iets. Je zou dit kunnen zien als de verzameling van de kennis en vaardigheden waar mensen over beschikken. De één kan schilderen, de ander begrijpt mathematische fysica, de volgende kan een muur metselen. In HRM zijn deze abilities belangrijk. Immers, de abilities van de mensen vormen de basis van de prestatie van de mens.

Maar, naast abilities beschikken mensen ook over overtuigingen, ze vinden iets van iets en willen ook wat, of juist helemaal niet. Mensen hebben dus een motivatie om iets wel of niet te doen, inclusief het inzetten en ontwikkelen van abilities. Als je de abilities ziet als de mogelijkheden *in* mensen, is motivatie de motor om deze daadwerkelijk ook *in te zetten*. De drijfveer als het ware. De motivatie verschilt per mens. De ene medewerker wil bijvoorbeeld status hebben in het werk, terwijl een ander juist op zoek is naar harmonie in en betrokkenheid bij een groep, terwijl een volgende op zoek is naar vrijheid van handelen. Zoveel mensen, zoveel motivaties. Wat de één motiveert is voor de ander een allergie en kan weerstand oproepen.

Om een menselijke prestatie te kunnen realiseren zijn alleen abilities en motivatie niet voldoende. Er zal ook een context moeten zijn waarbinnen deze prestaties gerealiseerd kunnen worden. In het AMO-model: de opportuniteiten. Hierbij moet je denken aan: richting (bijvoorbeeld heldere doelen), leiderschap, arbeidsomstandigheden, hulpmiddelen zoals gereedschap en een werkplek, sfeer en cultuur, een organisatievorm, etc. Het gaat om al datgene dat de prestatie mogelijk maakt (of beperkt) dat in de context van de mens aanwezig is en daarmee *buiten* de mens zelf ligt.

Tussen de drie assen van het AMO-model kunnen mismatches ontstaan. Iemand wil bijvoorbeeld autorijden omdat hij zich autonoom wil kunnen verplaatsen (Motivation). Helaas weet deze persoon niet hoe hij moet schakelen, richting aangeven of sturen en haalt links en rechts door elkaar omdat hij deze vaardigheden (Abilities) niet geleerd heeft. Maar, het kan in een ander geval ook zijn dat hij geen auto heeft en dus niet kan rijden omdat het hem aan de mogelijkheid (Opportunities) ontbreekt.



Afbeelding 2: AMO-model

Prestatieproblemen bij mensen in een organisatie kun je vaak herleiden tot een vraagstuk op één van de assen (abilities-motivation; motivation-opportunities; opportunities-abilities), in het meest dramatische geval ligt de problematiek op alle assen. Succes dan.

Mensbeelden: competentiegericht en talentgericht

Mensen zijn rare wezens omdat ze soms onverwachte en onvoorspelbare dingen doen en daardoor uniek zijn. Dat is soms knap lastig voor de leider (die uiteraard zelf ook een mens is en evenzo knap lastig kan zijn). Tegelijkertijd, de abilities van mensen zijn vaak ook juist datgene wat organisaties voor de klant uniek maakt, wat ze onderscheidend en competitief maakt ten opzichte van andere organisaties. Hoe moeten we hiernaar kijken?

Er zijn in feite twee manieren om naar de mens kijken in HRM: competentiegericht en talentgericht. Bij het **competentiegericht mensbeeld** staat de maakbaarheid van de menselijke ability en motivatie centraal. Door conditionering, opleiding, leiderschap, straffen en belonen is het mogelijk om de menselijke prestatie zodanig te modelleren en te sturen dat er datgene uitkomt wat de organisatieontwerper, manager of HR-professional *vooraf* bedacht heeft. Bij competentiegericht denken gaat een ander dan de medewerker zelf bedenken welk gedrag passend is en vervolgens instrumenten ontwikkelen om gedrag passend te krijgen, om een kloof tussen gewenst en huidig gedrag te overbruggen. Een soort mal dus waar je mensen in probeert te passen. De mens is in dit perspectief een optimale, maakbare combinatie van competenties die door middel van allerlei instrumentarium geoptimaliseerd wordt 'voor gebruik'. De HR-professional of leider als een hedendaagse Procrustes die van afstand beoordeelt of je wel uit het juiste hout gesneden bent:

"Procrustes was in de Griekse mythologie de bijzondere eigenaar van een klein landgoed in Attica, aan de weg tussen Athene en Eleusis. Hij had een merkwaardig gevoel voor gastvrijheid: hij ontvoerde reizigers, gaf ze een copieuze maaltijd te eten en nodigde ze daarna uit de nacht door te brengen in een bijzonder bed. Hij wilde echter dat de reizigers precies in het bed pasten. Van degenen die te lang waren, hakte hij met een bijl de benen af; degenen die te klein waren, rekte hij uit. Daarom werd hij Prokroústês oftewel "de uitrekker" genoemd (Taleb, 2011)"

Bij het **talentgerichte mensbeeld** wordt een ander vertrekpunt gekozen: de kennis en vaardigheden die al in de mens aanwezig zijn. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat iedereen talenten heeft, iets kan. Wat deze talenten zijn, is niet altijd bekend bij de mens zelf maar kan

onderzocht worden. De mens en de leider gaan *gezamenlijk* bekijken wat iemand kan vanuit het idee: welke bijdrage kan jij, gegeven jouw talenten, leveren aan een groter geheel of een hogere bedoeling? Dit noem je ook wel een inclusieve opvatting van HRM en gaat niet uit van een maakbaarheid, hooguit beïnvloedbaarheid, van de abilities van mensen. In dit mensbeeld gaan mensen op zoek naar manieren hoe de aangeboren en ontwikkelde talenten van een mens kunnen bijdragen aan wat de organisatie wil bereiken vanuit de gedachte dat de mens zelf ook kan nadenken over zijn of haar eigen bijdrage.

Uiteraard kom je in de praktijk mengvormen van beide mensbeelden tegen bij leiders, medewerkers en in organisaties.

Relationele interactieve wezens

Naast dat het rare wezens zijn die over talenten beschikken, is een ander belangrijk kenmerk van mensen dat het relationele wezens zijn. Ze gaan relaties aan en staan in interactie met elkaar en hebben wisselende rollen in die interactie. Een informele leider die de interactie tussen de mensen in de ene groep domineert terwijl anderen onderdanig ja knikken, kan in een volgende interactie zelf die onderdanige positie innemen. Interactie is dus een dynamisch onderdeel van het mens-zijn.

Mensen vinden in interactie iets van elkaar, en hebben elkaar nodig om iets van zichzelf te vinden. De joodse filosoof Emmanuel Levinas omschreef dit treffend: 'Ik word Ik in het aangezicht van de Ander'.

HRM gaat daardoor over relationele mensen. En dat zijn echte mensen, geen abstracties als talent of resource. Mensen die werken doen dat nooit alleen. Er is altijd sprake van een samenwerkingsdimensie in elke werkrelatie. Daar gaat veel fout (misverstanden, ruzies, en ander leed), maar vormt tegelijkertijd een belangrijke voorwaarde voor het succes van organisaties en de effectiviteit van de werkende mens. Ja, zelfs de ZZP-er die zich zonder personeel door het werkende leven slaat, is een relationeel wezen. Hij zal toch minimaal moeten samenwerken met een klant.

In deze visie op HRM staat vooral de interactie tussen centraal. Dat is niet iets geheimzinnigs. Dat gaat over hoe mensen met elkaar omgaan, welke plek macht daarbij inneemt, hoe mensen individueel en gezamenlijk betekenis geven aan wat ze ervaren, hoe ze met elkaar spreken en daarmee symbolen (taal, non-verbale communicatie, etc.) uitwisselen om te

begrijpen wat ze meemaken. Dialoog is een voorwaarde om met elkaar verder te komen. Samengevat: HRM gaat allereerst over mensen, die met elkaar samenwerken (presteren) omdat ze (al dan niet) over abilities en motivatie beschikken en opportuniteiten krijgen.

Organiseren: koffietafels

Om de menselijke prestatie mogelijk te maken, is het nodig dat de mens ook de mogelijkheid heeft (opportuniteiten) om zijn mogelijkheden (abilities) in te zetten. Een belangrijke opportunity is de samenwerking met andere mensen. Het tweede basisingrediënt van HRM is daarom **organiseren**. Dat gaat uiteraard over het fenomeen 'organisatie'. Een fenomeen waar iedereen mee te maken heeft. Waar twee mensen samenwerken, ontstaat organisatie. Vaak wordt een organisatie als statisch ervaren. Maar er is ook een dynamische kant: hoe organiseren mensen zichzelf tot organisaties en wat gebeurt daarbinnen dan? Er zijn twee dominante perspectieven op organiseren: de systemische benadering en de complexiteitsbenadering.

Systemische benadering

Veel organisatiekundige literatuur kijkt vanuit een systemische benadering naar organisaties. Een organisatie is in deze opvatting een logisch **geheel**. Een serie logische oorzaak-gevolg relaties (afdeling A maakt dit zodat afdeling B dat kan maken) binnen een **begrensd** geheel. Het wordt gezien als een systeem dat bestaat uit aparte onderdelen (afdelingen, teams, etc.) die je samenvoegt door verantwoordelijkheden te beleggen (door een organogram te bouwen en TVB's, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden toe te kennen) zodat alles zo logisch en kloppend mogelijk is. De systemische benadering ziet organisaties als 'gehelen' waar je naar kunt kijken, waar je binnen maar ook buiten kunt staan, die je kunt meten en maar zeker ook kan besturen. In deze literatuur worden organisaties dus vaak impliciet gezien als objecten, **dingen** (dit noem je ook wel een reïficatie) die je bij wijze van spreken kunt vastpakken, bekijken en veranderen. Het interessante van deze manier van kijken is dat je vanuit een buitenstaanderpositie naar een organisatie kan kijken en als geheel kan zien. Dit geeft een gevoel van helderheid, overzicht en controle. Immers, de manager weet wat in het systeem zit aan afdelingen, wat erin gaat (talent, geld, grondstoffen, informatie) en wat eruit komt (productie, omzet, winst). Homan (2017) noemt dit ook wel het *aboutness perspectief*, je

praat over een organisatie alsof je er zelf buiten staat. Dit maakt een organisatie een bestuurbaar geheel waar de HR-professional of leider als een soort loodgieter herstelwerkzaamheden kan uitvoeren als hij vaststelt dat het systeem defect is. Organiseren gaat in het systemische perspectief over het aanbrengen van structuur vanuit de opvatting dat er een *geheel* is.

In deze benadering liggen organiseren en maken logischerwijs qua connotatie dicht bij elkaar. De manager die, als buitenstaander, een organisatie bouwt, afdelingen aan elkaar knoopt, 'poppetjes' op de juiste plek plaats en functies en taken toekent en een overzichtelijk, afgerond en overzichtelijk systeem in elkaar zet. En, op zich is daar niets mis mee. Mensen hebben ook behoefte aan duidelijkheid. Maar waar blijft de menselijke interactie dan?

Complexiteitsbenadering

Het is maar de vraag of een organisatie een *ding* is waar je als buitenstaander objectief en van buiten naar kan kijken en een thermometer in kan steken om de temperatuur van het badwater op te nemen. Een organisatie kun je ook zien als een oneindig groot netwerk van mensen die met elkaar interageren. Als je een organisatie als een netwerk van menselijke interactie ziet, dan wordt het veel lastiger om grenzen aan te geven. Waar houdt een organisatie dan op? Mensen zijn naast rare, immers ook interactieve wezens.

Een interessant alternatief perspectief op organisaties en het organiseren ervan brengt het complexiteitsdenken. Deze theorie kent zijn oorsprong in de natuurwetenschappen en wiskunde. Het gebied houdt zich bezig met het herkennen van patronen in complexe systemen. Dit zijn systemen die geen patronen lijken te hebben, chaotisch lijken, maar deze in de loop van de tijd wel ontwikkelen. Deze theorie probeert bijvoorbeeld te begrijpen hoe patronen in het weer en klimaat kunnen ontstaan, maar lijkt ook voet aan land te krijgen binnen de organisatiekunde. Een aantal kenmerken van organisaties volgens de van complexiteitsbenadering (Stacey, 2010; Homan, 2013):

- Er is sprake van continue dynamische *interactie* tussen actoren in het systeem: alles beweegt daardoor continu;
- Deze relaties tussen actoren in het systeem hebben een non-lineair karakter: actoren in het systeem kunnen elkaar beïnvloeden (wederkerigheid), maar deze beïnvloeding is, in tegenstelling tot een lineaire relatie in systemisch denken, geen zekerheid;

- Het systeem krijgt door deze non-lineaire interactie haar vorm, niet door een vooraf bedacht plan;
- De uitkomsten en vorm van de vele interacties zijn onvoorspelbaar;
- Het systeem is niet door actoren van buiten het systeem beheersbaar;
- De ontwikkeling van het systeem is pad afhankelijk (path dependency): kleine veranderingen in de interactie tussen de actoren in het systeem in het verleden beïnvloeden huidige en toekomstige interactie;
- In de interactie tussen actoren ontstaan patronen (emergentie) die de interactie mogelijk maken en tegelijk beperken (enabling constraints) door de thema's die opkomen in de interactie tussen mensen.

Deze - op zich abstracte - inzichten zijn bruikbaar als metaforen bij de vraag hoe organisaties van *binnen* functioneren. Vanuit dit perspectief bestaan organisaties uit groepen mensen (agents) die continu met elkaar interageren, met elkaar taal en symbolen uitwisselen en een lokale werkelijkheid creëren in relatie met de omgeving waarbinnen ze werkzaam zijn. Ze reageren op elkaars gedrag en taal waardoor collectieve patronen in de betekenisgeving van mensen kunnen ontstaan, een collectieve opvatting over wat *juist* en *waar* is over de werkelijkheid die ze ervaren. Een lokale ideologie, als het ware. Deze interacties kunnen leiden tot onvoorspelbare uitkomsten omdat elk gesprek kan leiden tot kleine veranderingen in de bedoelde betekenis. En de betekenis van een plan of instrument kan dus een andere kant op gaan dan het management vooraf bedacht heeft omdat het anders geïnterpreteerd en gefunctionaliseerd wordt. Deze kleine veranderingen kunnen leiden tot patronen omdat andere mensen deze overnemen. Deze leiden weer leiden tot 'zichtbare' veranderingen.

De interactiepatronen in de conversatie tussen mensen maken zowel deze interactie mogelijk (enable) omdat in de interactie duidelijk is wat als waar (true) en als goed (good) moet worden gezien. Paradoxaal beperken deze interactiepatronen het gesprek ook (constrain) door exact dezelfde reden.

Organisaties bestaan in deze optiek uit allerlei conglomeraten, groepen en netwerken van lokale werkelijkheden die ontstaan uit mensen die met elkaar interacteren en betekenis geven aan wat ze meemaken. Stacey omschrijft dit treffend als hij stelt dat: 'Organisations are

patterns of communicative interaction between interdependent individuals' (2003, p. 329). In de interactie tussen mensen ontstaat en bestaat de organisatie omdat mensen betekenis geven (duiden wat zij belangrijk vinden) aan datgene dat zij meemaken. Deze interactie, dit noemen we ook wel *discours*, vindt plaats tussen individuen op lokaal niveau en daar speelt de organisatie zich eigenlijk dus af. Een organisatie is vanuit dit perspectief gekeken geen object (ding), maar een verzameling verhalen, 'betekeniswolken' (Homan, 2005) die ontstaan als mensen met elkaar samenwerken en taal en betekenis met elkaar delen. Hiermee wordt een organisatie geen begreep 'ding' maar een verzameling in sociaal verband geconstrueerde werkelijkheden.

Koffietafels

En hiermee komen we op het niveau van individuele en lokale betekenisgeving. Homan (2013) vergelijkt de lokale werkelijkheid met de keukentafels of van de organisatie. Je zou het ook als een koffietafel kunnen opvatten. Aan een koffietafel bespreek je met elkaar wat goed is en wat waar, doe je met elkaar aan betekenisgeving. In een organisatie tref je veel koffietafels aan. De koffietafels van het management en van de HR-afdeling zijn ook van die tafels maar er zijn er veel meer in een organisatie. Het strategisch niveau (directie, bestuur) in een organisatie is in deze visie dus ook een *lokale werkelijkheid*. Deze groep kijkt ook om zich heen en bespreekt wat waar en goed is. Vanuit complexiteitsgedachte gekeken is het 'strategische verhaal' van een gelijke waarde en even waar als het gesprek van medewerkers. De gesprekken aan de tafels kunnen wel op elkaar lijken maar omdat iedereen op zijn eigen wijze betekenis geeft aan datgene wat hij ervaart, meemaakt, leest of hoort, zullen er altijd kleine verschillen zijn tussen koffietafels. Niemand heeft echter het complete beeld en niemand heeft het primaat op de werkelijkheid. Aan de tafels wordt gesproken over van alles en nog wat: organisatieveranderingen, het nieuwe beoordelingsformulier, lastige klanten, bonussen van managers en de smaak van de koffie. Wat daarbij gebeurt is dat er kleine betekenis aanpassingen plaats vinden. Iedereen weegt informatie op zijn eigen wijze door de uitwisselingen van taal en beelden aan de tafel. Deze veranderingen kunnen leiden tot nieuwe betekenissen die anders zijn dan de intentie van degene die als eerste een iets op tafel legde. In de complexiteitsbenadering hebben door de koffietafels organisaties een aantal kenmerken:

- Polyvocaliteit: door de vele koffietafels is de ervaren werkelijkheid meestal een meerstemmig koor van werkelijkheidsopvattingen;
- Polycentrisch: de werkelijkheid wordt op vele plekken gedefinieerd, er is geen primaat op *de* werkelijkheid bij bijvoorbeeld managers;
- Polyvalentie: koffietafels hebben en ontwikkelen verschillende waardensystemen.

In deze koffietafelgesprekken zijn wel patronen te onderkennen. Allereerst op de inhoud, de thematische patronen. Bepaalde onderwerpen (bijvoorbeeld: de baas is een hork; de klant is koning maar niet heilig; als ik 50 word, hoef ik minder te werken; het opperbevel verdient teveel en wij te weinig; enz.) worden besproken en krijgen daarmee de gedeelde lading (soms ook niet). Daarnaast ontstaan er patronen in de machtsrelaties tussen de mensen aan de koffietafel. Wie heeft het voor het zeggen? Wie zijn opinieleiders? Wie hoort er wel bij en wie niet? Ook ontstaat aan de koffietafel de lokale 'ideologie' (betekenisconstructies die zowel beeld geven bij de werkelijkheid (enable) als het blikveld beperken, constrain), die antwoord geeft op de vraag: 'hoe heurt het eigenlijk?' Deze patronen zijn voor HR en management erg interessante informatie maar maakt het tegelijkertijd ook ongrijpbaar als je niet zelf ook aan tafel zit, het witness perspectief van leiderschap (Homan, 2017).

Deze benadering roept uiteraard vragen op: is er dan geen geheel, we hebben toch een structuur? Is er dan niemand met overzicht over het geheel? Vanuit dit perspectief bekeken, heeft ieder mens alleen zicht op de betekenisgevende interacties waar hij zelf onderdeel vanuit maakt, en kan eigenlijk niemand het geheel van een organisatie overzien of direct beïnvloeden. Dit maakt dat het beeld dat je hebt altijd afhankelijk is van de plek in het netwerk van relaties tussen mensen. Als je een organisatie bekijkt vanuit een conversationeel oogpunt, waarbij mensen met elkaar betekenis geven aan de werkelijkheid zoals zij dit zelf ervaren, dan levert dit een interessant inzicht op: de plek die een persoon in het netwerk van relaties en de interactie die daar plaatsvindt inneemt, kleurt en definieert datgene wat diegene ziet en ervaart. Dus:

Waar je staat bepaalt wat je ziet.

Uiteindelijk gaat organiseren over de vraag hoe betekenisvolle interacties (samenwerking)

tussen mensen zich organiseren en of en hoe je dit kunt beïnvloeden. Samenwerking kun je zien als betekenisvolle interactie waardoor een prestatie van mensen tot stand komt. Een samenwerking is betekenisvol georganiseerd als voor alle betrokkenen duidelijk is wat ze van de samenwerking kunnen verwachten, wat ze kunnen bijdragen, wat het oplevert.

De concepten van de complexiteitsbenadering sluiten ook aan bij wat binnen HRM de resource based view (RBV) wordt genoemd. Deze insteek van HRM gaat van het idee dat de aard van de relatiepatronen tussen medewerkers in een organisatie wel eens datgene kan zijn dat organisaties competitief maakt ten opzichte van de concurrentie (Colbert, 2004; Colbert & Kurucz, 2011).

Leiderschap

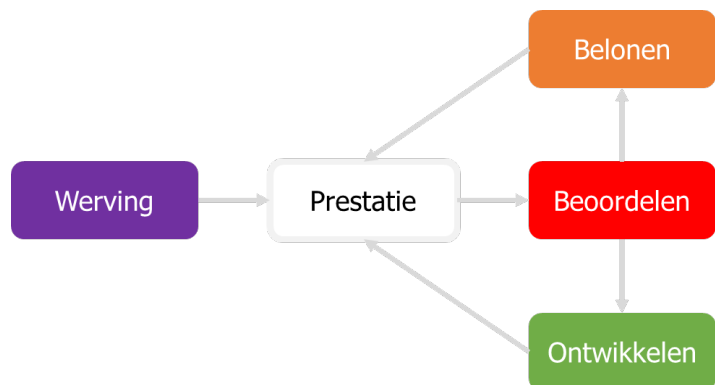
Het laatste basisingrediënt van HRM is leiderschap, een ingewikkeld onderwerp waar veel over geschreven wordt en altijd onderhevig is aan hypes en trends. De literatuur beschrijft vaak deze basale, maar ook simplistische tegenstelling: heroïsch leiderschap dat vanuit 'charmismagisch' gedrag mensen inspireert en 'in hun kracht zet' als tegenstelling tot de manager als 'heartless bastard' die zijn mensen over de spreekwoordelijke kling jaagt.

Leiderschapsliteratuur, pas op voor het simplisme, het is niet altijd makkelijk, toch?

Aansluitend bij de voorgaande indeling tussen de systemische en complexiteitsbenadering over organiseren, sluiten de beelden over leiderschap hierop aan. Bij de systemische benadering zijn leiders mensen met een 'helicopterview', die van buitenaf in een organisatie interveniëren, die meten, die veranderen en 'besturen'. Die leiders die visies formuleren en met instrumenten, opleidingen en dashboards de implementatie ervan in de organisatie monitoren. Veel managementtheorieën en -instrumenten in de systemische benadering gaan uit van een visie op het strategisch niveau van de organisatie. Deze visie wordt vervolgens omgezet naar de 'organisatierealiteit' door instrumenten te ontwikkelen die gedrag sturen, een soort template van gewenst gedrag dus. Door deze gedragssturing wordt uiteindelijk het gewenste effect op de prestatie gerealiseerd. Hierbij wordt een één op één doorvertaling gesuggereerd van de top naar beneden. Dit lineair proces is in deze opvatting voorspelbaar, logisch, rationeel en bovenal **causaal**. Een bekend leiderschapsparadigma, waar op zich niets mis mee is, ware het niet dat het gestoeld is op een illusie van controle en instrumentalisatie waardoor je niet open staat voor aanvullende 'koffietafelinformatie'.

Instrumentele rationaliteit

Veel management- en HR-modellen en instrumenten gaan uit van een direct, causaal verband tussen het inzetten van een instrument, bijvoorbeeld een beoordelingsinstrument of planningstool, en het effect op het gedrag van human resources. Door deze gedragsverandering bij mensen wordt het vooraf gewenste resultaat van de organisatie behaald. Deze aanname vormt het fundament waarop veel van



Figuur 1: Michigan Matching Model

het denken over management en HRM is gebaseerd. Veel van dit denken valt terug te voeren op het in het vakgebied bekende Michigan Matching Model uit de Michigan Business School (Lievens, 2012, zie figuur 1). Het is echter de vraag of deze relaties wel zo causaal zijn als vaak wordt aangenomen.

In zijn boek 'Tools and Techniques of Leadership and Management' noemt Ralph Stacey (2012) dit *instrumentele rationaliteit*. Hiermee streven organisaties naar efficiënte causaliteit: 'als ik op deze knop druk, dan gebeurt er dat' of hiermee heb ik 'de knoppen waar de manager aan kan draaien'. Deze instrumentele rationaliteit vormt het ook frame waardoor naar organisaties gekeken wordt. Een organisatie als een bestuurbaar, objectiveerbaar en waar te nemen ding. Veel van deze causale gevoeligheid van HRM valt volgens Homan (2013) terug te voeren op modernistisch denken: het denken in termen van beheersbaarheid, vooruitgang, maakbaarheid en voorspelbaarheid zoals dat in de moderniteit in onze geschiedenis is ontstaan. Een organisatie is in deze visie, zoals eerder gezegd, een object (ding) en objecten kun je beheersen, besturen en leiden, vergelijkbaar met een machine. Het management kan, als buitenstaander kijken naar het object en er dingen aan meten en dingen implementeren of weghalen. Dit is onze manier om de werkelijkheid te begrijpen. Dit modernistisch denken over organisaties vormt echter een eigen werkelijkheid maar is niet dé werkelijkheid (voor zover dé werkelijkheid überhaupt bestaat, maar dat is een andere vraag). HRM en management staan nog vaak in de 'sturingsstand', oftewel, draaien aan knoppen. Ze draaien mee in hetzelfde sturingsparadigma van de eerder genoemde instrumentele

rationaliteit. Als organisaties opgebouwd zijn uit vele koffietafels van lokale betekenisgeving, elk met hun eigen verhaal, hoe zinvol is het dan om te denken dat je aan knoppen kunt gaan draaien? In het licht van het hiervoor geschetste perspectief zijn zowel het HRM- als het managementverhaal één van de vele verhalen die gehoord worden in de organisatie.

In de complexiteitsbenadering is daardoor leiderschap een ingewikkeld onderwerp. Immers, de koffietafel van de leider (bijvoorbeeld een managementteam) is één van de vele tafels in een organisatie waar betekenis gegeven wordt aan wat men meemaakt. En het gaat hier over het beïnvloeden van interactie tussen mensen omdat je die niet kunt niet sturen. Hoe kun je als leider interactieprocessen beïnvloeden zodat deze effectief maar zeker ook evenwichtig, inzichtelijk, wederkerig en goed zijn? En, waar staan die tafels eigenlijk in de organisatie? Hierdoor wordt het wel een stuk minder overzichtelijk en kun je vragen stellen bij het praktisch nut van HRM. Managers, HR-professionals en bestuurders lijken in de complexiteitsbenadering geconfronteerd met een organisatie die aanvoelt als een onoverzichtelijke en ondoordringbare kluwen van vaagheid in plaats van een overzichtelijke structuur met een heldere 'chain of command'. Komende met een MBa uit de overzichtelijke wereld van de systemische benadering, voorwaar een lastige opgave.

Kun je als HR professional of leider dan niets meer doen in de complexiteitsbenadering? Is het lokale gesprek een ongrijpbaar en autonoom proces en bloeien duizend bloemen? Het ligt iets genuanceerder. Een belangrijke taak voor HR en management is allereerst juist begrijpen dat het lokale gesprek, de koffietafel, het startpunt van het denken en de beleidsvorming moet zijn. Er liggen juist kansen voor HR en management in de conversaties aan de koffietafels door hierin te participeren en de betekenisgeving te beïnvloeden door thema's te agenderen en te bespreken. Kom uit je eigen management- of HR-bubble met hoogpolig tapijt en spreadsheets en ga rondlopen of liever nog, rondhangen. Management by Wandering Around (MWBA; Peters & Waterman, 1982), een old school klassieker in managementland. En nog steeds een waardevol inzicht. Zoek koffietafels op, spreek mee, zet een dialoog op, hang rond, wees aanwezig en beïnvloed en passsent de betekenisgeving. Je hebt geen zekerheid dat hetgeen je beoogt - en daar zal je, zeker in een tijd van toenemende professionalisering en complexiteit, mee moeten leren leven - ook daadwerkelijk gerealiseerd wordt. Het is minder voorspelbaar en maakbaar aan de koffietafel. Hierin schuilt een groot verschil met het causaal denken van de systemische benadering. De zekerheid die deze benadering ogenschijnlijk lijkt bieden, wordt in het

complexiteitsbenadering niet gezien. Je moet het doen met wat je tegenkomt.

Het mooie is wel dat beïnvloeding **wederzijds** is. Ook de HR-professional of manager wordt beïnvloed door de gesprekken aan de koffietafel. Wellicht is juist het *mogelijk maken* van lokale betekenisgeving een belangrijker onderdeel van het HR-vak en van management dan voorheen en wordt het tijd dat HR-professionals en management gaan nadenken over 'knoploos HRM'. Of, of in ieder geval de dialogische benadering van mensen en organisatie gaan zien door het (nog meer) participeren in de conversaties aan de lokale koffietafels en de betekenisgeving daarmee te beïnvloeden. Zonder dat er daarbij de zekerheid bestaat dat het vooraf bedacht plan ook daadwerkelijk ingevoerd kan worden. Het onderkennen en mogelijk maken van lokale betekenisgeving is hierdoor een belangrijker onderdeel van het HR-vak dan het bouwen van instrumenten om louter gedrag te reguleren. Hiermee stappen we af van sturing en begeven ons op het pad van beïnvloeding. Het grote verschil tussen sturing en beïnvloeding is dat je nooit zeker weet dat de lokale werkelijk ook meegaat in je ideeën. Als je een auto bestuurt, weet je zeker dat als je het stuur linksom draait, de auto ook linksaf gaat. Als dat niet zou werken zouden er grote problemen ontstaan. Bij beïnvloeding ga je ervan uit dat je wel kunt proberen om aan een stuur te draaien, maar dat je geen garantie krijgt dat je ook rechtsaf kunt gaan. Er is wel een kans dat dat gebeurt. Wel kun je condities creëren en thema's agenderen die het mogelijk maken dat er iets gebeurt aan de lokale gesprekstafels. Deze thema's noemen we de HR-beïnvloedingsgebieden.

3. Dialogisch HRM: Beïnvloedingsgebieden

Uit het vorige hoofdstuk is duidelijk geworden dat de ingrediënten van het brede vakgebied HRM de werkende mens, het organiseren van betekenisvolle samenwerking en dialogisch leiderschap zijn en dat het zich richt op het beïnvloeden van de menselijke prestatie. Ook is duidelijk dat hier op verschillende manieren naar gekeken kan worden en dat elke benadering bepaalde inzichten met zich meebrengt. Als in het complexiteitsperspectief, dat het uitgangspunt vormt van dit essay, het gesprek en de betekenisgeving van en vooral tussen mensen centraal staat als manier om naar organisaties te kijken, moet HRM daarop

aansluiten. Hiermee draagt het ook echt bij aan betekenisvolle samenwerking en prestaties van mensen, teams en organisaties als geheel: **Dialogisch HRM**. Het vertrekpunt is de participatie aan lokale koffietafels door het professioneel rondhangen in de organisatie. In deze benadering wordt HRM niet gezien wordt als een verzameling processen of instrumenten die causaal werken zoals in de systemische benadering gebruikelijk is. Instrumenten zijn juist hulpmiddelen om zicht te krijgen op thema's die



Afbeelding 3: HRBG

spelen aan de lokale tafels. Maar kunnen dit gesprek ook op gang brengen, houden en gebruikt worden om thema's te introduceren, te agenderen en betekenisgeving te beïnvloeden.

We hebben hiervoor twee belangrijke zaken nodig: **ordening** en **handelingsperspectieven**, oftewel: kijken en doen. Ordening in het woud van het lokale discours en het vakgebied is nodig zodat HR-thema's herkend en geordend kunnen worden. Handelingsperspectieven

bieden handvatten om, zonder garantie dat het maakbaar wordt - nogmaals, leer er mee leven als manager - ook lokale interactie kan beïnvloeden. De HR-beïnvloedingsgebieden bieden beide. In afbeelding 2 staan zeven beïnvloedingsgebieden, voor HR-professionals en managers herkenbare, begrippen: Aantrekken, Ontwikkelen, Belonen, Beoordelen, Vitaliseren, Doorstromen en Plannen).

Kijken

De HR-beïnvloedingsgebieden (kortweg: HRBG) bieden allereerst een praktisch ordeningsmodel om HR-beleid te ordenen. HR-beleid is gericht op het organisatiebreed³ nadenken over de inzet van mensen en de menselijke prestatie. Dit kun je ordenen in deze aan de hand van deze gebieden. Het zijn ook perspectieven (gezichtspunten, manieren van kijken), gesprekskeuzes en thema's. Dit in plaats van het idee van instrumenten en processtappen zoals in het Michigan HR-model. Deze gebieden zijn daarom niet achter elkaar geplaatst zoals in een processchema waardoor het causaliteit zou suggereren. Er zit dus ook geen 'werking' achter. Er is wel samenhang aan te brengen in de beïnvloedingsgebieden, maar dat kan nooit vanuit een causale opvatting (als dit, dan dat) maar door centrale thema's te kiezen, zoals klanttevredenheid, en deze te koppelen aan alle beïnvloedingsgebieden.

- **Aantrekken:** Zijn wij, professioneel gezien, aantrekkelijk voor elkaar?
- **Ontwikkelen:** Kunnen wij ons voldoende aanpassen aan veranderende omstandigheden?
- **Beoordelen:** Hebben wij inzicht in onze eigen prestaties?
- **Belonen:** Ervaren wij evenwicht tussen wat gevraagd en gegeven wordt?
- **Vitaliseren:** Zijn wij inzetbaar voor de opgaven die wij te doen hebben?
- **Doorstromen:** Zijn we voldoende beweeglijk?
- **Plannen:** Zijn wederzijdse verwachtingen duidelijk?

Kader 1: Kernvragen HRBG

Door de bril van de HR- beïnvloedingsgebieden is het ook mogelijk om meervoudig naar HR-issues te **kijken**. Als een team bijvoorbeeld een performance probleem heeft en te weinig samenwerkt, dan kijken het kijken door het perspectief van Vitaliseren andere inzichten opleveren dan het perspectief van Beoordelen. Deze meervoudigheid geeft HR-professionals

³ In de complexiteitsbenadering is het begrip 'organisatie' anders geladen dan in het systemische perspectief. Voor de duidelijkheid: met organisatie wordt hier bedoeld de verzameling koffietafels die met elkaar een organisatie vormen omdat ze 'iets met elkaar hebben'.

en leiders een diepgaander beeld dan enkelvoudig kijken. Het is echter geen receptenformule. Om dat meervoudig kijken te ondersteunen stellen de zeven beïnvloedingsgebieden in dialogisch HRM elk een eigen kernvraag (zie Kader 1) die vaak het lokale discours over menselijke prestaties kleuren. Ze helpen de leider of HR-professional helpen om zicht te krijgen op de achtergrond van een HR-issue.

Doen

Dialogisch HRM gaat ook over het beïnvloeden van het discours aan de koffietafel. Het gaat dus ook over **doen**. Dit gaat over taal en woordkeuze. Per beïnvloedingsgebied zijn er verschillende taalvelden met andere woorden. Zo past een woord als 'meten' eerder bij een gebied als Beoordelen, terwijl een begrip als 'mobiliteit' eerder past bij Doorstromen. Je kunt bijvoorbeeld het gesprek aan een tafel beïnvloeden door eerst het begrip 'beoordelen' te agenderen (ondersteund met behulp van een bijvoorbeeld een HR-instrument). Daarna kun je op basis daarvan bijvoorbeeld het begrip 'ontwikkelen' of 'doorstroom' hanteren om het vervolg aan te geven. Nogmaals, dit zonder de suggestie te willen geven noch de garantie dat het ook daadwerkelijk de beoogde kant op gaat.

De zeven imperatieven van dialogisch HRM

Het omgaan met mensen in organisaties vanuit de complexiteitsbenadering is best lastig. Hoe houd je koers? Hoe moet je omgaan met paradoxen die je elke dag tegenkomt. Deze vragen kun je alleen aanpakken als je voor jezelf heldere beelden hebt en tegelijkertijd open staat voor verrassingen. Een imperatief is een onderwerp waar je je leven aan mag werken, je kan het zien als een kompas waarop je koerst en waaraan je eigen handelen toetst. Zo beschreef de Canadese filosoof Lonergan vijf imperatieven voor authentiek menselijk leven (Derkse, 2003):

- Be attentive: wees aandachtig, let op de ander.
- Be intelligent: probeer het resultaat van je opletten te begrijpen, te lezen.
- Be reasonable: wees verstandig en maak goede afwegingen; alles heeft meerdere kanten.
- Be responsible: wees verantwoordelijk en aanspreekbaar op je keuzes
- Be in love: wees gecommitteerd, leg je hart ergens in en ga ervoor.

De kracht van imperatieven is dat ze kernachtig weergeven wat je opgave is. Waar je je eigen aandacht en energie op moet richten. Die je helpen om keuzes te maken. Binnen Dialogisch HRM kennen we zeven imperatieven, voor elk beïnvloedingsgebied één (zie Tabel 1).

IMPERATIEVEN VOOR WERK		
	Be attractive	Wees in professionele zin attractief voor anderen in je organisatie.
	Be adaptive	Wees aanpassingsbereid in de omgang met veranderingen; blijf leren.
	Be balanced	Wees gebalanceerd in je perceptie over inzet en wat beloning.
	Be insightful	Wees inzichtelijk, transparant, zorg voor inzicht in je prestaties
	Be vital	Wees en blijf inzetbaar; fysiek en mentaal.
	Be moveable	Wees beweeglijk; zoek mogelijkheden om verder te komen. Zoek naar bewegingsruimte.
	Be prepared	Wees voorbereid; schep duidelijkheid in verwachtingen voor jezelf en anderen.

Tabel 1 Imperatieven

De reflectievragen in bijlage 1 zetten je hopelijk aan het denken over je eigen rol als manager of HR-professional. De reflectievragen zijn zowel beschikbaar voor medewerkers als managers/HR en zijn direct afgeleid van de imperatieven.

4. De zeven beïnvloedingsgebieden

In dit hoofdstuk worden de beïnvloedingengebieden nader uitgewerkt. Per gebied staat een korte beschrijving, de kernvraag en een aantal kernwoorden die passen bij het taalveld van het desbetreffende gebied. In bijlage 1 een overzicht van alle gebieden met reflectievragen voor de HR-professional en manager en medewerker. In bijlage 2 een overzicht met allerlei instrumenten die je kunt gebruiken bij het dialogiseren van HRM.

Aantrekken



Niemand wil werken in een organisatie die niet aantrekkelijk is.

Aantrekkelijkheid is een belangrijke eigenschap van de interactie maar ook een lastige. Wat voor de één aantrekkelijk is, hoeft het voor een ander helemaal niet te zijn. Waar de een bijvoorbeeld de relatie aantrekkelijk vindt door het salaris en de daarbij behorende status, kan het voor een ander

juist de ongedwongen werksfeer zijn. Ook voor de organisatie is aantrekkelijkheid een interessant gezichtspunt. Immers, wat een organisatie aantrekkelijk maakt, of wat voor mensen een organisatie aan wil trekken of al trekt, bepaalt of ze de juiste mensen hebben. Kortom, aantrekkelijkheid is een neutraal en contextueel bepaald begrip dat altijd om meer uitleg en onderzoek vraagt. Het begrip aantrekkelijkheid roept wel een aantal belangrijke vragen op die je kunnen helpen om kritisch te kijken wat je (als mens of organisatie) aan te bieden hebt.

Een passende metafoor bij dit perspectief is de **magneet**. Een magneet trekt aan maar stoot ook af. Zo geldt het ook voor een arbeidsrelatie. Deze stoot af of trekt aan.

Kernvraag: Zijn we aantrekkelijk voor elkaar?

Kernwoorden: Werven, selecteren, boeien, binden, kleven, behouden, vasthouden, lokken, plakken, behouden, lokken.

Ontwikkelen



Omstandigheden van mensen en organisaties veranderen. Het vermogen om jezelf daaraan te kunnen aanpassen is belangrijk. Sterker, als mensen of organisaties niet bewust bezig zijn met het zich aanpassen aan de wensen van de omgeving, kunnen ze onaantrekkelijk worden waardoor wat zij in de aanbieding hebben niet meer gevraagd wordt. Het hebben en

ontwikkelen van **Aanpassingsvermogen** is daarom van groot belang voor zowel mensen als organisaties. Het vermogen om je aan te passen aan veranderende omstandigheden is voor zowel mensen als organisaties een lastige opgave. Hoe je dit doet en wat dat dan dit aanpassingsvermogen feitelijk is, blijft een lastige vraag. Je moet immers wel beeld hebben bij welke omstandigheden (bijv. technologische of arbeidsmarktontwikkelingen) mensen en organisaties dwingen tot aanpassing.

Bij dit beïnvloedingsgebied past de metafoor van de **gieter**. Je probeert datgene te voeden zodat het zich kan ontwikkelen en het daardoor kan bijdragen aan het vermogen om je aan te passen aan omstandigheden.

Kernvraag: Kunnen we ons aanpassen aan veranderende omstandigheden?

Kernwoorden: groeien, leren, aanpassen, voeden, reflecteren, adaptief, accommoderen, ontplooiën, reageren, rijpen, evolueren.

Belonen



Voor wat hoort wat. Een bekend gezegde. Je mag, als je iets doet, ook iets verwachten. Bij Belonen staat deze verwachting, en met name de mate waarin **evenwicht** ervaren wordt, centraal. Zowel vanuit het perspectief van de mens als de organisatie. Als je iemand veel waardering (bijvoorbeeld salaris) geeft, terwijl de organisatie er weinig (inzet van

menselijk talent) voor terug krijgt, is dit een voorbeeld van onbalans. Een organisatie die medewerkers altijd te weinig betaald of laat overwerken zal als snel gezien worden als een uitbouter. Evenwicht is, zoals veel begrippen binnen HR, wel een relatief begrip. Iemand

ervaart - beter gezegd voelt - evenwicht tussen inzet en beloning. Dit evenwicht is dynamisch. Wat iemand nu als evenwichtig ervaart, hoeft dat over een jaar niet meer te zijn. Zowel mensen als organisaties moeten continu zoeken naar evenwicht tussen inzet en beloning.

De metafoor van de **weegschaal** maakt duidelijk dat organisaties en mensen continu moeten streven naar evenwicht. Dit evenwicht bestaat wel uit twee verschillende abstractie: waardering van menselijke prestatie versus de inzet van menseeljk talent. Het is dus geen kilo voor een kilo, waardoor de percepties over evenwicht kunnen verschillen tuseen mensen onderling en tussen medewerker en manager.

Kernvraag: Is er evenwicht tussen wat gevraagd en gegeven wordt?

Kernwoorden: waarderen, erkennen, verdienen, krijgen, ontvangen, geven, ruilen, transactie, balans, afwegen.

Beoordelen



Als je doet wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg. Een bekend citaat. Zo geldt het ook in werk. Om hier wat mee te kunnen, is **inzicht** in prestaties belangrijk. Mens en organisatie mogen van elkaar weten hoe goed ze het doen. Ze mogen van elkaar weten of het aanbod dat ze doen ook gewenst is. Wat dat goede dan is, is iets dat je vooraf hebt bepaald en

tegelijkertijd niet beton gegoten is. Je probeert dus inzicht te krijgen op basis van een norm. Zo mogelijk een norm die je met elkaar deelt of afspreekt. Deze norm is niet altijd meetbaar. Je hebt namelijk 'harde' normen (prestatienormen, scores, profielen etc) maar ook 'zachte', meer impliciete normen (verwachtingen, gebruiken, waarden, etc.). Je kunt bijvoorbeeld inzicht geven door het geven van feedback aan een collega omdat je over meer werkervaring beschikt en daardoor beter in staat bent om praktijksituaties in te schatten. Maar ook door een klanttevredenheidsonderzoek uit te voeren en de score te delen met medewerkers ontstaat inzicht. Bij Beoordelen ligt het accent meer op het verkrijgen of verwerven van inzicht dan op het oordeel zelf en wat je daar direct mee doet.

Het beeld van de **thermometer** maakt duidelijk wat hier bedoeld wordt. Een thermometer geeft eenvoudigweg aan wat de temperatuur is in een kamer. Of we dit als koud of warm

labelen is afhankelijk van welke 'afsprake' we daarover maken.

Kernvraag: Weten we eigenlijk hoe (goed) we het doen?

Kernwoorden: feedback, prestatiemeting, meten, standaard, afwijking, inschatten, terugkoppelen, performance, evalueren, retrospectief, beschouwen.

Vitaliseren



Een steeds relevantere vraag is of de organisatie en de mensen die daarin werkzaam zijn inzetbaar zijn. Of ze in staat om datgene wat ze in de aanbieding (hun talenten) hebben ook te kunnen realiseren. De **inzetbaarheid** van mensen is een belangrijk onderdeel van werk. Werk vraagt immers wat van mensen. Ze zetten zich in maar moeten zich ook in de toekomst in kunnen blijven zetten. Vitaliseren gaat daarmee niet over alleen over het beperken of voorkomen van ziekteverzuim. Vanuit dit gebied kijk je juist naar alle aspecten die te maken hebben met de inzetbaarheid van mensen, zowel nu als in de toekomst. Het is dus een breed begrip. Zodat de organisatie en mensen bewust nadenken over inzetbaarheid, want zowel de mens als de organisatie hebben een verantwoordelijkheid ten opzichte van elkaar als het gaat over inzetbaarheid. Het gaat dus over wederzijdse inzetbaarheid. Wat kan de organisatie doen zodat de mensen inzetbaar zijn voor het werk dat moeten doen. Maar wat mensen kunnen doen zodat zij inzetbaar zijn en blijven.

De metafoor van de **harts slag** laat zien dat ziet dat de inzetbaarheid van mensen en de organisatie als geheel levend en vitaal is.

Kernvraag: Zijn we inzetbaar genoeg om te doen wat van ons gevraagd wordt?

Kernwoorden: vitaal, fitheid, kracht, duurzaam, gezond, draagkracht, energie, veiligheid, preventie, balans, water.

Doorstromen



Een bekend citaat van vermoedelijk Heraclitus: panta rhei, alles stroomt. In

organisaties stroomt er ook van alles. Bedrijfsprocessen, maar ook mensen. Mensen hebben bepaalde rollen, taken of functies in organisaties. Maar mensen kunnen dit ook veranderen. Ze krijgen of ontwikkelen nieuwe rollen, taken of functies. Krijgen andere verantwoordelijkheden. Kortom, als we het hebben over werk is er altijd sprake van een bepaalde mate van **beweging** in een organisatie. Soms is er veel beweging, mensen vliegen af en aan, alsof het een duiventil is. Soms er juist heel weinig beweging en is een organisatie verstarde en zijn mensen niet in beweging te krijgen.

Maar niet alleen in een organisatie ook tussen organisaties en op de arbeidsmarkt is er beweging. Mensen stappen over van de ene organisatie naar de andere. Mensen moeten de organisatie verlaten en komen op de arbeidsmarkt terecht. Doorstromen gaat dus over zowel interne als externe doorstroom.

Datgene wat altijd stroomt is een **rivier**. In sommige organisaties lijkt het net een kolkende rivier. Sommige loopbanen zien er ook zo uit. Bij andere is het een kalm kabbelend beekje.

Kernvraag: Is er voldoende beweeglijkheid bij ons?

Kernwoorden: Loopbaan, bewegen, stromen, stappen, mobiliteit, doorgaan, outplacement, carrière, weggaan, elders, stroomopwaarts.

Plannen



Als je alles weet, hoef je niets te plannen. Helaas weten organisaties en mensen niet alles. Om **duidelijkheid** te krijgen over **verwachtingen** zijn plannen noodzakelijk. De duidelijkheid gaat over wat organisatie en mens van elkaar verwachten. Het plan is een middel om duidelijkheid te krijgen zodat mensen, klanten en andere stakeholders weten waar ze aan toe zijn.

Een organisatie wil ook duidelijk hebben wat zij mogen verwachten van mensen. Voor de duidelijkheid, een plan is niet zoiets als een stuk papier of draaiboek. Plannen gaat over strategische voorbereiding, over visievorming maar ook helderheid creëren. Het organiseren van werk door het maken van afspraken, het bouwen van een organisatiestructuur hoort daar ook bij. Structuur? Maar de complexiteitsbenadering en dialogisch HRM hebben toch niets

met structuur? Nou, het ligt iets genuanceerder. Een structuur is behulpzaam om wederzijdse verwachtingen te verduidelijken maar zodat het meer gaat doen dan dat, het wordt dus een object, dan moet je gaan opletten. Het aboutness perspectief (zie hoofdstuk 2) ligt op de loer. Plannen legt de nadruk op voorbereiding. Een plan maak je vooraf om er daarna uitvoering aan te geven. Dat is niet voorbehouden aan managers alleen. Van alle gebieden is dit de meest abstracte omdat van een goed plan nog nooit iemand beter is gaan werken. Ook zonder plannen ontstaan mooie dingen. Maar, een goede voorbereiding zorgt ervoor dat de kans dat prestaties behaald worden wel groter. De vraag is alleen hoe open iemand staat voor veranderende omstandigheden die een wijziging van de plannen noodzakelijk maakt. Duidelijkheid over verwachtingen blijft hoe dan ook nodig.

Een **kompas** geeft duidelijkheid omdat de kompasnaald altijd naar het Noorden wijst. Het laat duidelijk zien wat de richting is.

Kernvraag: Zijn wederzijdse verwachtingen voldoende duidelijk?

Kernwoorden: Richting, organiseren, structureren, bedenken, visualiseren, koersen, plan, strategie.

Afsluiting

Goed, dit is dus dialogisch HRM. Wat je met al deze beïnvloedingsgebieden doet, is nadenken over de vraag: hoe kan ik met dit beïnvloedingsgebied (of deze beïnvloedingsgebieden) het lokale gesprek op tafel krijgen en beïnvloeden en daarmee bijvoorbeeld voor mijn klanten een beter product leveren?

Dialogisch HRM is absoluut geen pleidooi voor het afschaffen van instrumenten, van plannen, van beleid of HR- strategieën. Het is nu wel duidelijk dat instrumenten, processen, visies en strategieën één van de vele stemmen vormen in de organisatie en een bijdrage leveren aan het discours in de organisatie. En daarnaast je zult, zeker als HR-professional, de meest basale zaken (payroll, admin, etc.) wel procesmatig willen regelen. Toch krijgen deze zaken pas een wezenlijke betekenis in de lokale werkelijkheden. Dat zijn de interacties die vormgeven aan hoe we kijken naar samenwerking en het organiseren van werk. De uitkomst van een intentie kan anders uitpakken dan vooraf bedacht werd.

Ook is dit geen pleidooi voor het afschaffen van het gebruik van data over de workforce (zoals metrics en analytics) of strategische personeelsplanning. Deze informatie geeft inzicht en met inzicht is niets mis (Plannen, Beoordelen). Het wordt anders als deze informatie gaat zien als enige werkelijkheid en alleen daarop koerst. Daarmee mis je een essentiële bron van informatie, de koffietafel en ga je mogelijk snel Procrustesgedrag vertonen met de bijhorende mallen waar je mensen doorheen perst.

De belangrijkste gedachte van dialogisch HRM is dat een eenzijdige focus op instrumentele rationaliteit bij HR-professionals en managers tot bijziendheid zal leiden. Het denken in beïnvloeding, met behulp van HR beïnvloedingsgebieden, in plaats van in sturing suggereert dat je aanwezig moet zijn daar waar je kunt beïnvloeden, namelijk op lokaal niveau. Op strategisch organisatieniveau beleid uitstorten en vervolgens constateren dat er niets mee gebeurt, is zonde van de tijd. HR-beleid proberen te vervlechten in en verrijken met de lokale werkelijkheid de uitdaging voor de HR-professional en leider. Wellicht zijn voor de HR-professional (en de manager) het kunnen reflecteren en het verbinden wel de belangrijkste vaardigheden om dit in de 21e eeuw te realiseren.

Kortom, zowel HR-professionals als managers zullen zich meer bewust moeten zijn van het polyvocale karakter aan de binnenkant van een organisatie door de vele lokale koffietafels in de organisatie. Of beter nog, begrijpen dat de vele koffietafels en de interactie daarbinnen en daartussen de organisatie vormen. De vraag 'waar hebben ze het over?' moet omgebogen worden naar 'waar hebben we het over?' Het aanwezig zijn aan de koffietafel is daarvoor belangrijk. Immers, er niet bij zijn is, in de hiervoor geschetste opvatting, niet meedoen, ook al denk je dit zelf wel te doen. Hoe dit in de praktijk vorm te geven, blijft de uitdaging.

Je denkt nu misschien, wat moet ik hier allemaal mee? Zoals in zo'n beetje elk managementboek komt er nu toch een stappenplan, course of action, procesoverzicht om te helpen verder te komen. Helaas gaat dat niet gebeuren. Sorry. Maar ja, het is immers *dialogisch* HRM. Dat betekent dat je moet gaan praten, dialogiseren, de dialectiek in moeten duiken. Elk recept dat je daarvoor geeft staat los van jezelf waardoor het aan kracht inboet. In conversaties neem je alleen maar jezelf mee. Je zult het dus zelf uit moeten zoeken en op zoek moeten gaan naar het WE in de interactie. Waar hebben WE het hier over. Waarom? Omdat met elkaar verder komen in professioneel opzicht in de 21^e eeuw de dialoog het vertrekpunt is. En daarnaast omdat de HR-beïnvloedingsgebieden geen model vormen dat een bepaalde werking suggereert, is het onlogisch om nu een mooi stappenplan te presenteren en daarmee fictieve duidelijkheid te creëren.

Leiderschap en HRM in de 21^e eeuw zijn, naast een nog steeds noodzakelijke technische vaardigheden die je moet leren (cijfers, regels etc.), meer dan ooit *taalspelen* van de betekenis geworden waarbij het gaat over het snel kunnen leren van een nieuwe taal aan elke koffietafel waar je plaats aan neemt in de wetenschap dat al die koffietafels ook heus wel een ergens een gedeelde taal hebben, en wellicht een gedeelde ideologie ('hoe heurt het eigenlijk'). De sensitiviteit voor de taalspelen die aan elke tafel gespeeld worden (who's talking here) is de vaardigheid die managers en HR moeten beheersen. Brute formele autoriteit is immers niet meer de maatstaf voor effectief leiderschap. In elke conversatie die je voert zal je je positie in de interactie weer helder moeten neerzetten en door te luisteren en misschien wel spaarzamer te praten. Om hiermee helder te krijgen wat er eigenlijk gezegd wordt, en daarmee op tafel te krijgen: WAAR hebben WE het eigenlijk over? Succes joh, het wordt vast mooi.

Bijlage 1: Beïnvloedingsgebieden

							
Kernvraag	Zijn we aantrekkelijk voor elkaar?	Kunnen we ons aanpassen aanpassen aan veranderende omstandigheden?	Is er evenwicht tussen wat gevraagd en gegeven wordt?	Weten we eigenlijk hoe goed we het doen?	Zijn we inzetbaar genoeg om te doen wat van ons gevraagd wordt?	Is er voldoende beweeglijkheid bij ons?	Zijn wederzijdse verwachtingen voldoende duidelijk?
Waar kijk je naar en wat probeer je te beïnvloeden?	Aantrekkelijkheid	Aanpassingsvermogen	Evenwicht tussen inzet en waardering	Wederzijds inzicht in prestaties	Inzetbaarheid	Beweging	Duidelijkheid over verwachtingen
Reflectievraag voor managers en HR	Draag ik bij aan de aantrekkelijkheid van de organisatie voor mensen?	Draag ik bij aan het aanpassingsvermogen van de mensen in mijn organisatie?	Draag ik bij door wat ik doe aan het waarderen van prestaties zodanig dat er evenwicht ontstaat tussen inzet en beloning?	Draag ik bij aan het versterken van wederzijds inzicht in prestaties van mensen	Draag ik bij aan de inzetbaarheid van mensen?	Draag ik bij aan de aan een omgeving waarbinnen mensen kunnen doorstromen?	Draag ik bij aan het helder maken van het wederzijdse verwachtingen?
Reflectievraag voor medewerkers	Hoe aantrekkelijk ben ik voor mijn werk-/opdrachtgever?	Hoe/waarom/waarin wil ik mij ontwikkelen?	Hoe ervaar ik het evenwicht tussen mijn inzet en wat ik daarvoor ontvang?	Heb ik inzicht in mijn prestaties	Hoe inzetbaar ben ik eigenlijk voor mijn werk-/opdrachtgever?	Hoe beweeglijk ben ik mijn professie/loopbaan?	Heb/geef ik helderheid over mijn eigen verwachtingen?
Reflectievraag voor teams	Hoe aantrekkelijk is het om in dit team te werken?	Hoe zijn de ontwikkelmogelijkheden binnen dit team? Hoe leren we?	Hoe is het evenwicht tussen inzet en waardering in dit team?	Heeft het team inzicht in de eigen prestaties? Hoe goed doen we het eigenlijk?	Hoe gaat het team om met inzetbaarheid? Zijn we inzetbaar?	Hoeveel beweging is er in het team?	Hoe duidelijk zijn de verwachten van en in het team?
Imperatief	Be attractive	Be adaptive	Be balanced	Be insightful	Be vital	Be movealbe	Be prepared
Metafoor	Magneet	Gieter	Weegschaal	Thermometer	Hartslag	Rivier	Kompas
Rollen	Aantrekker, Boeier	Ontwikkelaar, Leraar	Balanceerder, Beloner	Feedbacker, Inzichtgever	Vitaliseerder, lifecoach	Beweger, Opschudder	Vorbereider, Organisier
Organisatiebeeld	Een organisatie is ok als	Een organisatie kan vooral	Een organisatie is effectief	Een organisatie is gezond	Een organisatie is gezond	Een organisatie is effectief	Een organisatie is effectief

Bijlage 2: Overzicht HR instrumenten

 aantrekken	 ontwikkelen	 belonen	 beoordelen	 vitaliseren	 doorstromen	 plannen
• Wervingsadvertenties opstellen • Online wervingscampagne opzetten. • Proeftijd toepassen • Vacature online plaatsen • Selectiegesprekken voeren • Selectieassessments • Psychologische selectietest • Gestructureerde interviews voeren • Introductiebeleid maken en invoeren • Begeleiding in het eerste jaar • Inhuren van personeel • Detacheren van personeel • Payroll constructies hanteren • Uitzendkrachten inzetten • Mentorrelaties voor startende medewerkers • High potentials detecteren • High potentials selecteren • Employee branding onderzoeken/ontwikkelen • Arbeidsmarkt-communicatie optimaliseren • Campus recruitment opzetten • Concurrerende arbeidsvoorwaarden invoeren • Young professional programma ontwikkelen • Onboarding opzetten	• Ontwikkelingsgesprekken voeren • Potentieel gesprekken voeren • Potentieel assessments uitvoeren • Ontwikkelassessments uitvoeren • Informeel leren stimuleren • Netwerken stimuleren • Opleiden op de werkplek • Inwerken nieuwe medewerkers • Cursussen inkopen • Introductieprogramma opstellen • Opleidingen inkopen • EVC uitvoeren • Management development programma uitvoeren • Coaching inkopen • Taakverrijking toepassen • POP's hanteren • Feedback geven • Job Crafting toepassen/stimuleren • Mentorrelaties invoeren • Job enlargement onderzoeken • Job rotation invoeren • Executive coaching • Blended/E-learning • Teams begeleiden • Inspraak verbeteren • Trainen van vaardigheden • Verandermanagement toepassen • E-Learning ontwikkelen	• Waardering en complimenten geven • Salarishuis invoeren • Functiegerelateerde beloningen invoeren • Situatiegerelateerde beloningen invoeren • Persoonsgerelateerde beloningen invoeren • Resultaatgerelateerde beloningen invoeren • Immateriële beloningen invoeren • Gratificaties invoeren • Winstdelingsregeling opstellen • Functiewaardering uitvoeren • Functiegroepen opstellen • Functieanalyse uitvoeren • Extra periodieken toekennen • Flexibele arbeidsvoorwaarden opstellen • Fiscale regelingen ontwikkelen • Reiskostenregeling invoeren • CAO onderhandelingen voeren • Benefits invoeren • Teambeloningen afstemmen • Arbeidsmarkttoelage toekennen • Studievergoedingen toekennen	• Gesprekscyclus opzetten • Beoordelingsgesprekken voeren • Functioneringsgesprekken voeren • Ontwikkelingsgesprekken voeren • Output definiëren • Potentieel gesprekken voeren • Potentieel assessments uitvoeren • Ontwikkelassessments uitvoeren • Personeelsdossier opzetten • Performance managementsysteem opzetten • Competentiemanagement toepassen • Talentmanagement toepassen • HR3P hanteren • Vlootshow uitvoeren • 360-graden feedback invoeren • Groepsbeoordelingen uitvoeren • Zelfbeoordeling toepassen • HR3P (prestatie en potentie) • Performance management invoeren • High potentials selecteren	• Verzuimprotocol invoeren • Re-integratieprotocol invoeren • Preventiebeleid ontwikkelen • Vitaliteitsbeleid ontwikkelen • Bedrijfsfitness invoeren • Verzuimtrainingen invoeren • ARBO-protocol ontwikkelen • Risico Inventarisatie en Evaluatie uitvoeren • Levensfasebeleid ontwikkelen • Jobs craften/carven • Periodiek medisch onderzoek inkopen • Stresspreventietraining geven • Verzuimregistratie invoeren • Verzuimcalculatie invoeren • Verlofregeling afspreken • Verzuimgesprekken voeren • Arboarts inhuren • Arbeidsdeskundig advies inwinnen • Ergonomisch advies inwinnen • BRAVO introduceren • Health check uitvoeren • Life style coaching • Inspraak verbeteren • Mediation inzetten • Leiders trainen in verzuimpreventie	• Personal brand ontwikkelen • Loopbaansporen ontwikkelen • Loopbaancoaching inkopen • Doorstroommanagement invoeren • Dual ladder ontwikkelen • Triple ladder ontwikkelen • Sociaal plan opstellen • Ontslag aanvragen • Ontbinding aanvragen • Tijdelijke contracten beëindigen • Tijdelijke contracten niet verlengen. • Exit gesprekken voeren • Collectief ontslag aanvragen • Outplacementtraject opstellen • Part time ontslag • Pensionering • Outsourcing aangaan • Offshoring doorvoeren • Vrijwillig ontslag stimuleren • Afspiegelingsbeginsel toepassen. • Loopbaangerichte opleidingen inkopen/uitvoeren • Afvloeiingsregeling opstellen en invoeren • Mobiliteitscentrum opzetten • Ondersteunen opzetten eigen bedrijf. • Beëindigingsovereenkomst opstellen	• Stakeholders analyseren • Structuur wijzigen • Strategie vertalen naar HR • Personeelsbehoefte bepalen (kwalitatief/kwantitatief) • Strategische personeelsplanning invoeren • HR metrics ontwikkelen • HR analytics ontwikkelen en toepassen • Analyseren aanwezige competenties • IDU-matrix opstellen • Competenties beschrijven • Competentieprofielen maken • Competentiewoordenboek maken • HR strategie opstellen • HR beleid ontwikkelen • Personeelsbegroting opstellen • Arbeidsmarktverkenning uitvoeren • Successieplanning (MD) ontwikkelen • HR processen beschrijven • Organisatiestructuur ontwikkelen • Functiebeschrijvingen maken • HR-visie ontwikkelen • HR control invoeren

Literatuur

Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.

Colbert, B. A. (2004). The Complex Resource-Based View: Implications For Theory And Practice In Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341–358.

Colbert, B. A., & Kurucz, E. C. (2011). A Complexity Perspective on Strategic Human Resource Management. In P. Allen, S. Maguire, & B. McKelvey, *The SAGE Handbook of Complexity and Management*. SAGE Publications.

Derkse, W (2003). Een levensregel voor beginners: Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijkse leven. Tiel: Lannoo uitgeverij.

Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica: Theorie en Praktijk van Organisatieverandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Homan, T. (2013). *Het Et-Ceteraprincipe: Een Nieuw Perspectief op Organisatieontwikkeling*. Den Haag: Academic Service.

Homan, T. (2017). *In Control?: Perspectieven op de beheerskramp in organisaties*. Amsterdam: Boom uitgever

Lievens, F. (2012). *Handboek Human Resource Management*. Den Haag: Academic Service.

Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: a systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.

Stacey, R. (2003). Learning As An Activity of Interdependent People. *The Learning Organization*, 10(6), 325–331.

Stacey, R. (2010). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity*. Sixth edition. London: Prentice Hall.

Stacey, R. (2012). *Tool and Techniques of Leadership and Management: Meeting the Challenge of Complexity*. London: Routledge.

Foto's: Morguefile.com (license free)