

THE DARK SIDE

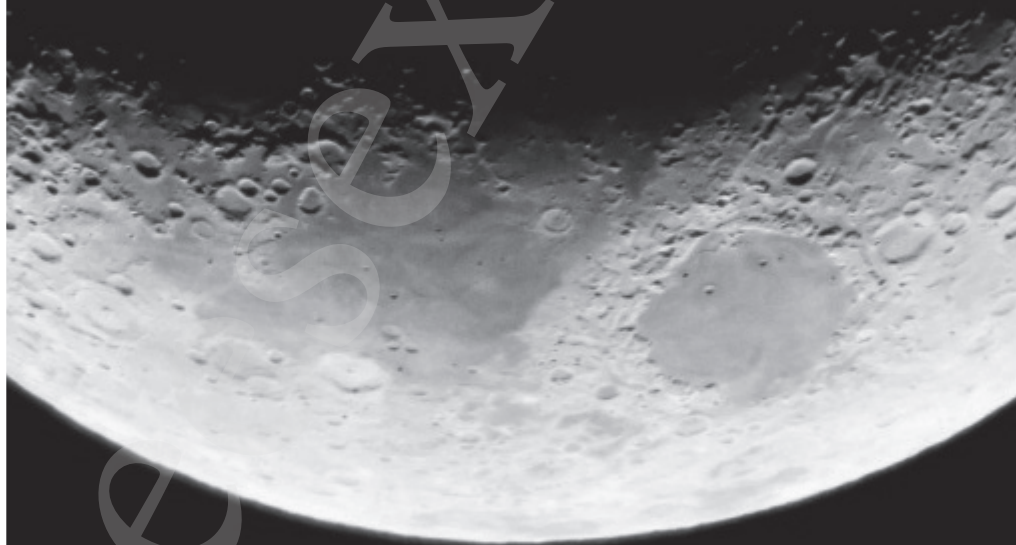
Leesexemplaar

PEGGY DE PRINS

THE DARK SIDE

WAAROVER ER
GEZWEGEN WORDT OP
DE WERKVLOER

P E L C K M A N S



© 2023, Peggy De Prins en Pelckmans Uitgevers nv
pelckmans.be

Brasschaatsteenweg 308, 2920 Kalmthout, België

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande en schriftelijke toestemming van de uitgever, behalve in geval van wettelijke uitzondering. Informatie over kopieerrechten en de wetgeving met betrekking tot de reproductie vindt u op www.reprobel.be.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored or made public by any means whatsoever, whether electronic or mechanical, without prior permission in writing from the publisher.

Omslagontwerp: Tinxz

Zetwerk: Crius Group

D/2023/0055/310

ISBN 978 94 6337 366 1

NUR 801

THEMA KJMV2

Ook verkrijgbaar als:

E-book: ISBN 978 94 6337 841 3

Luisterboek: ISBN 978 94 6310 609 2

pelckmans.be

 facebook.com/pelckmans.be

 twitter.com/Pelckmans_be

 instagram.com/pelckmans.be

Inhoud

INLEIDING	Waarom een verhaal over dark sides?	9
De aanleiding		9
	#MeToo & toxisch leiderschap	10
	TikTokconcepten	12
	Employee silence	14
	Kritisch HRM	16
De vlag en de lading		17
	Over classics-, trending- en freestyle-HR	18
	Over slingers in beweging	25
	Over dark sides	29
Het boek		34
HOOFDSTUK 1	Arbeidsrelaties	37
	<i>Vastgeketend of los zand: hoe veilig voelt jouw arbeidsrelatie écht?</i>	
Classics: Ik beloof loopbaanlange trouw		38
	Dark side 1: Ik zit in een gouden kooi, comfortabel, maar helaas niet motiverend	38
Trending: Ik beloof slechts 'tijdelijke' trouw		43
	Dark side 2: Ik voel me vrij als een vogel, helaas ook onzeker en onthecht	44
Tot slot: Het leven zoals het is		51
HOOFDSTUK 2	Motivatie & kwaliteit van het werk	55
	<i>Aapjeswerk of extreem gulzig werk: word jij écht gelukkig van je job?</i>	
Classics: Ik ben tevreden in mijn job en dat volstaat		56
	Dark side 3: De ondraaglijke lichtheid van (te) veel routine of comfort	57
Trending: Ik streef naar ultiem geluk in mijn job		65
	Dark side 4: De zure smaak van (te) veel autonomie & engagement	67
Tot slot: Het leven zoals het is		74
HOOFDSTUK 3	Beoordelen	77
	<i>Verplicht nummer of 'laat-maar-waaienstijl': krijgen jouw prestaties de aandacht die ze verdienen?</i>	
Classics: Ik word jaarlijks 'geëvalueerd'		78
	Dark side 5: Mijn evaluatiegesprek voelt aan als een 'keuring'	78
Trending: We zetten in op dagelijkse check-ins		84
	Dark side 6: Niemand weet nog waar ik écht mee bezig ben	85
Tot slot: Het leven zoals het is		89

HOOFDSTUK 4 Belonen	91
<i>Hygiëne- of motivatiefactor: welke functie vervult jouw loon?</i>	
Classics: Gelijk loon voor gelijk werk	92
Dark side 7: Of ik nu hard werk of niet, het maakt niet uit	92
Trending: Loon naar werken	97
Dark side 8: Ik werk hard, maar voel me te weinig/niet gepast gewaardeerd	99
Tot slot: Het leven zoals het is	105
HOOFDSTUK 5 Organisatie- & werkplekdesign	107
<i>Verkleuterings- of 'trek-je-planwerkcontext': welke risico's loop jij door een fout design?</i>	
Classics: Help, mijn organisatie weegt te zwaar	108
Dark side 9: Verkleuteringsrisico. Fout design maakt en kraakt individueel gedrag	108
Trending: Help, mijn organisatie weegt te licht. Managers als noodzakelijk kwaad	112
Dark side 10: Afkick- en verwaarlozingsrisico. Nieuw design riskeert ontwenning en grenzeloosheid	114
Tot slot: Het leven zoals het is	121
HOOFDSTUK 6 Inspraak & dialoog	123
<i>Muisstil of altijd wel commentaar: wanneer voel jij je gehoord op de werkvloer?</i>	
Classics: My way or the highway	124
Dark side 11: Mijn baas denkt voor mij, ik zwijg	125
Trending: Continuous listening & speak up	133
Dark side 12: We praten én zwijgen te veel. Stop de meeting madness	135
Tot slot: Het leven zoals het is	140
HOOFDSTUK 7 Leren & ontwikkelen	143
<i>Verstard in de job of eeuwige student: hoe vaak en hoe graag benut jij leerkansen onderweg?</i>	
Classics: Leren op de schoolbanken	144
Dark side 13: Leren is saai of bedreigend, ik voel me een stuk antiek	144
Trending: Levenslang ervaringsleren	152
Dark side 14: Levenslange leerplicht, neen bedankt	154
Tot slot: Het leven zoals het is	159

HOOFDSTUK 8 Loopbanen	161
<i>Opgesloten of losgeslagen: hoe duurzaam voelt jouw loopbaan?</i>	
Classics: Verticale, gestandaardiseerde loopbaanpaden	162
Dark side 15: Te snel, te hoog of niet gepast, mijn promotie voelt niet oké	162
Trending: Horizontale, geïndividualiseerde loopbaanpaden	166
Dark side 16: Ik stagneer en kom niet tot actie, mijn loopbaan voelt niet oké	168
Tot slot: Het leven zoals het is	174
HOOFDSTUK 9 Diversiteit & inclusie	177
<i>Copy-paste of net heel verschillend: hoeveel schakering verdraagt jouw werkvloer?</i>	
Classics: Grijs pakken en de excuustruus	178
Dark side 17: Help, ik voel me geïsoleerd of niet gezien	179
Trending: Schakering troef!	185
Dark side 18: Help, inclusie werkt niet altijd	187
Tot slot: Het leven zoals het is	194
HOOFDSTUK 10 Personeelsstrategie & -visie	197
<i>De harde M(anagement)- of softere H(uman)-aanpak: waar fleur jij van op?</i>	
Classics: Alleen de klant en de centen tellen	198
Dark side 19: Personeel is louter een middel	199
Trending: De organisatie krijgt een menselijk en duurzaam gelaat	206
Dark side 20: Personeel is te eenzijdig een doel op zich	207
Tot slot: Het leven zoals het is	211
TOT SLOT 10 algemene conclusies	213
COMPETENCE CENTER NEXT GENERATION WORK (NGW)	225
DANKWOORD	227
REFERENTIES	231

INLEIDING

Waarom een verhaal over dark sides?

Het boek dat voor je ligt, kan mogelijk een mentale kortsluiting teweegbrengen. Het heeft immers als bedoeling de dark sides op de werkvloer te benoemen, taal te geven aan wat anders alleen wordt gedacht, maar nooit uitgesproken. Taal die binnen een arbeidsrelatie misschien scherp of activistisch klinkt, maar ook kan leiden tot ontlading of humor. De context zal bepalen op welke manier de taal van de dark side tot leven komt.

Organisaties worden immers ontworpen vanuit de bright side, maar hebben in de praktijk ook een dark side: waarom gaat het hier zo dikwijls fout, terwijl er toch meestal geen foute bedoelingen in het spel zijn? Idem dito voor werk: elke job heeft wel een aantal positieve kanten, terwijl we vaak (alleen) de negatieve zien. Dark sides lijken nu eenmaal te horen bij werken in organisaties. Vaak blijven ze onder de radar. Ze beroeren daar de leefwereld van zowel werknemers, leidinggevendenden als van de HR. We durven ons er niet of nauwelijks over uit te spreken, vinden de juiste woorden niet of verliezen ons in schaamte en emotie. Dit boek wil deze donkere kanten net wél benoemen. Het geeft op die manier tegengewicht aan een verhaal, waarin werk – en ruimer – werknemers-werkgeversgedrag, personeelsbeleid en beleidsinnovatie worden overgeromantiseerd. Het brengt ons met de voeten op de grond. Het gaat over het leven zoals het is, thuis, op de werkvloer, in de directiekamer.

DE AANLEIDING

De aanleiding tot dit boek is dubbel. Enerzijds is er de trigger in de media met concepten als #MeToo, toxisch leiderschap en quiet quitting. De tijdsgeest lijkt

rijp om zaken die lange tijd met de mantel der liefde werden bedekt, vandaag wél te benoemen. Parallel hieraan ontwikkelt zich binnen het academisch onderzoek een stroming rond het fenomeen van ‘employee silence’. Sommige ideeën, vragen, suggesties, feedback enzovoort worden nooit uitgesproken en kennen een verborgen leven in het hoofd van werknemers. Soms zijn er vermoedens of delen we bepaalde zaken alleen met een paar naaste collega’s. De vragen die in elke organisatie gesteld worden, zijn: ‘Waarom en waarover zwijgen onze werknemers? En wanneer zij zwijgen, doen ze dit dan vooral vanuit een positieve, dan wel negatieve insteek?’ Vaak tasten we hierover in het duister.

#MeToo & toxisch leiderschap

Sinds een aantal jaren staat #MeToo volop in de schijnwerpers. Opmerkelijk hierbij is dat #MeToo aanvankelijk vooral bleek te resoneren op de academische, culturele of artistieke werkvloer, van oudsher bekend om de free podia voor franke en vrije gedachten. Maar ook daar bleek hoe moeilijk het was om delicate thema’s als grensoverschrijdend gedrag op een correcte en waardige manier bespreekbaar te maken. Er bestaat tot op heden immers geen traditie rond. Schaamtegevoelens domineren.

‘Het gaat ook over macht en afhankelijkheid, in het seksuele spel én in de hele discussie die erna is ontsponnen. Wie heeft definitiemacht? Wie bepaalt wat kan en niet kan? Het verhaal van de vrouw komt hierbij meer en meer naast dat van de man te staan.’

Recent zijn er ook de cases rond ‘toxisch leiderschap’. Bullebak- of extreem autoritair egogedrag wordt benoemd en aangeklaagd. Een ballon met opgekropte gevoelens krijgt een prikje en begint heel voorzichtig los te laten. De maatschappelijke verontwaardiging is enorm. In mediacases vallen ontslagen, personen worden gecancelled, er is reputatieverlies. Bovenal rijst de vraag: hoe kan het dat het zover is kunnen komen? Op dit punt wordt er in eerste instantie meestal verwezen naar het individu, dat verblind door succes of competitie, het ethisch kompas volledig is verloren en geen enkele vorm van gezonde empathie meer kan opbrengen ten aanzien van zijn werknemers. Bepaalde persoonlijkheden zouden extra vatbaar zijn voor toxisch leiderschapsgedrag.

De zogenaamde ‘dark triad’² of toxische drie-eenheid op het vlak van persoonlijkheidskenmerken bestaat uit narcisme, psychopathie en machiavellisme. Kenmerken bij machiavellisme zijn harteloosheid, het manipuleren zonder scrupules, een grote aandacht voor de eigen reputatie en een zeer berekenend en strategisch handelen.

Sst ...

‘Mijn baas is een bully. Ik weet dat zijn overste dit weet, omdat er vaak over werd gesproken voor de man mijn baas werd. Toch werd hij gepromoveerd, waardoor zijn gedrag nog slechter is geworden. Hoe is dit mogelijk? Retorische vraag, natuurlijk.’

Daarnaast is er de context. Hoewel individueel niemand het gedrag goedkeurt, is het wel zwijgend groepsgedrag dat toxisch leiderschap mogelijk maakt. Het is zwijgen en weggijken, toedekken en vergoelijken. Het vraagt zeer veel moed om op te staan en het ongepaste gedrag te benoemen. Toxische leiders leren het ook van ergens, vaak van andere of vroegere ‘rolmodellen’.

‘Ze verleggen de grenzen geleidelijk en ze worden te lang getolereerd, omdat de toeschouwers zwijgen, vanwege een hoge “pijngrens” of afgestompt door de toxische context. Tot iemand zegt: “Dit is erover.”’³

De cases doen vermoeden dat zij slechts het topje van de stilte-ijsberg laten zien. Fundamentele vragen zijn: wat met de meer anonieme werkvloeren waar er geen free podia zijn? En wat met thema’s die misschien minder mediageniek zijn, maar waarrond er ook een ongemakkelijke stilte of schaamte leeft? Het goede nieuws is misschien dat een aantal ervan worden opgepikt door andere dan de klassieke mediakanalen, zoals bijvoorbeeld TikTok. Daar krijgen zij vandaag een naam. Denk aan concepten als ‘quiet quitting’, ‘quiet firing’ en ‘chaotic working’. Fancy concepten, die zich niet alleen laten vertalen naar de werkvloer, maar ook naar privésituaties. Dat maakt de concepten extra toegankelijk.

TikTokconcepten

Maar waarover gaan de concepten eigenlijk? Een journalist⁴ die mij hierover interviewde, formuleert het als volgt: ‘Mensen die wel fysiek maar niet langer mentaal aanwezig zijn op hun werk, die op kantoor nog alleen the bare minimum presteren, doen aan quiet quitting. Ze blijven een stuk onder de radar door wel nog het minimale werk uit te voeren, maar eigenlijk zitten ze met hun hoofd ergens anders, bij een andere job, een prikkelende droom, een spannend levensdoel of gewoon het einde van hun werkdag. Ze werken niet langer met hun volledige hart, zijn niet meer geëngageerd om the extra mile te gaan en doen enkel en alleen het hoognodige.

Ook in privérelaties is quiet-quittinggedrag niet onbekend, hoewel waarschijnlijk wel onbenoemd. Denk maar aan situaties waarin een partner nog fysiek aanwezig is in de relatie – het lastige gesprek heeft nog niet plaatsgevonden – maar in feite al is uitgecheckt, en zich misschien zelfs al inlaat met het verleiden van anderen. Deze houding is ook terug te vinden in kleinere aspecten van de relatie. Als een partner bijvoorbeeld de afwas heeft gedaan, maar hij of zij de propere glazen nog niet heeft afgedroogd of weggezet en de wastafel niet deftig uitspoelde. Misschien heeft die persoon dan wel de afwas à la quiet quitting gedaan, the bare minimum dus. Dan kan het helpen om een gesprek te hebben over wat beiden van elkaar verwachten en de violen gelijk te stemmen.’

Het spiegelbeeld van quiet quitting is quiet firing. Maar dit keer ligt het initiatief bij de werkgever. Bij quiet firing zet een baas zijn ondergeschikte op een dood spoor.

Het tweede begrip, quiet firing, wijst op het spiegelbeeld, de kant van de werkgever. Het personeel waardeert hij eigenlijk niet langer en gunt hij niets meer. De werknemers krijgen zinloze taken of de minst populaire dienstroosters, worden niet langer geconsulteerd of nog erger, ‘vergeten’. Door het de werknemer onmogelijk te maken hoopt hij stiekem dat die zelf wel ontslag neemt. Quiet firing doet denken aan ontspoorde, uitgedoofde liefdesrelaties. Ook daar kijken de partners vaak halsreikend uit naar een scheiding, maar niemand wil finaal de stap zetten. Uit frustratie begint men te ruziën, elkaar te pesten of te negeren. De schade die

ze elkaar (en bij uitbreiding de ruimere familie- of vriendenkring) berokkenen, is vaak immens. Quiet firing is daarom eigenlijk ook een soort van toxisch uitsteldgedrag. Ontslag mag niet onverwacht of plots worden gegeven, maar eindelijk rekken heeft ook weinig zin.

Wanneer de verwachtingen aan beide kanten echt niet langer matchen, handel dan consequent. Anders houden we elkaar alleen maar voor de gek en verliezen we de kans op een elegant en hartelijk afscheid.

Het derde begrip, chaotic working, speelt zich eveneens af op kantoor én daarbuiten. ‘Het is een reactie op de frustratie en onmacht van werknemers tegenover hun werkgevers en leidinggevend. Het slaat op werknemersgedrag dat niet strookt met het ideale, wenselijke gedrag. Wanneer je het als werknemer niet eens bent met je bedrijf of leidinggevend, kun je in tegenreactie gaan. Je knikt bijvoorbeeld wel van ja tijdens de vergadering, maar gaat achter de rug om iets anders doen. Of je eigent jezelf en anderen misschien wel “cadeautjes” toe die jou helemaal niet aanbelangen.’

Het is een vorm van stil verzet. Je doet alsof er niets aan de hand is, terwijl je jouw afwijkend gedrag onder de radar houdt en zo voor een stuk je eigen agenda volgt.

‘Zo doe je een poging om buiten het oordeel van het management persoonlijke ademruimte in te bouwen. Ook dit is een soort van overlevingsstrategie: jij houdt het uit op het werk, terwijl je niet het risico loopt je baan te verliezen. Voor werkgevers kan dit erg frustrerend zijn, want op die manier komt er ruis op de relatie met de werknemers en weten zij niet meer hoe oprecht hun daden en antwoorden nog zijn. Ook dit gedrag kunnen we copy-pasten naar de privésfeer. In alle gezinnen zijn er bijvoorbeeld codes voor “Laat me even met rust”, hier worden impliciete afspraken over gemaakt. Een ander voorbeeld is wanneer je onder een bezoek aan je schoonouders wilt uitkomen. Hoe ga je te werk om niet te gaan, zonder al te veel stof te doen opwaaien?’⁵

Conclusie: of je nu fan bent of niet, de drie concepten leggen een realiteit bloot die al lange tijd in de praktijk bestaat. Ze zijn dus niet eigen aan de jongere generaties. Oudere generaties zullen er misschien hun eigen termen voor hebben (denk bijvoorbeeld aan de uitdrukking ‘Collega X is mentaal al met pensioen’), en die termen zullen afhangen van het profiel van de werknemers en de sector. Met andere woorden, quiet quitting, quiet firing en chaotic working zijn van alle tijden en alle milieus.

Employee silence

Mijn fascinatie voor de donkere kant van werk en management (innovatie) werd niet alleen getriggerd door de media, maar ook door mijn onderzoek naar het fenomeen ‘employee silence’. Wat houdt deze term in? Employee silence wordt vaak als spiegelconcept gehanteerd voor ‘employee voice’. Het refereert aan situaties, waarin werknemers bewust of onbewust informatie achterhouden die potentieel nuttig kan zijn voor de organisatie of het team, waarvan zij deel uitmaken. Sommige ideeën, vragen, suggesties, feedback ... kennen op die manier een verborgen leven in het hoofd van de werknemers. Ook al zijn er heel wat inspraakmogelijkheden in de organisatie, toch wordt er ook vaak en over veel thema’s gezweven⁶.

Wellicht herken je deze paradox wel: zelfs al mag je je zegje doen, toch houd je strategisch je mond en betrap je er jezelf (achteraf) op dat je niet volledig open of eerlijk bent geweest.

Bij heel wat werknemers heerst er duidelijk schroom om feedback te geven of te vragen. Het gaat hier zeker niet alleen over grensoverschrijdend gedrag, maar ook bijvoorbeeld over professioneel disfunctioneren. Een sporadische opmerking over een foutje, tot daaraan toe, maar hoe kaart ik aan dat een collega of – erger nog – mijn baas, de plank volledig mislaat? Bovendien zwijgen mensen ook vaak uit cynisme of teleurstelling, ze geven aan dat ze al eerder hun input hebben gegeven, maar dat er dan niets mee gedaan werd. Het zogenaamde ‘deaf ear-syndroom’⁷. Enorm frustrerend, want op die manier dooft een prille feedbackcultuur al te snel uit. De werknemers glijden af naar een toestand van aangeleerde hulpeloosheid. Een gesprek over zoiets als een te hoge werkdruk op de afdeling, daar begint men

niet meer aan. Er is geen tijd voor en als men het al zou doen, wie zou er überhaupt tijd hebben om met deze ideeën aan de slag te gaan?

Enkele cijfers uit ons onderzoek⁸: vandaag profileert 18 % van de bevroegde respondenten zich als ‘hardekernzwijgers’ op de werkvloer. Het zijn de diehards op het vlak van employee silence. Zij antwoordden positief op alle onderstaande vragen-items. Daarnaast profileert 32 % zich als harde kern op het vlak van employee voice. Zij gaan akkoord met alle onderstaande stellingen op het vlak van participatie.

Employee silence	% vaak/regelmatig
1. Ook al heb ik goede ideeën over het werk, ik spreek ze niet uit.	38
2. Over sommige gevoelige thema's durf ik me niet uit te spreken.	33
3. Ik laat het achterste van mijn tong niet graag zien.	40
Employee voice	% (eerder) akkoord
1. Ik heb het gevoel dat men rekening houdt met mijn ideeën en meningen in de organisatie.	46
2. De impact die ik heb op wat er gebeurt in mijn team is groot.	57
3. Ik neem veel en graag deel aan overleg- en inspraakmomenten in de organisatie.	68

Wat verder opviel in ons onderzoek en wat bepalend was voor de keuze van de thema's in dit boek, was het gegeven dat medewerkers niet alleen zwijgen over ethisch gevoelige of persoonlijke kwesties. Het zijn HR-gerelateerde thema's, die over het algemeen het meeste voorkomen. Het kan hierbij gaan om issues op het vlak van in- en doorstroom (Hoe stroom ik in en door? Hoe word ik geëvalueerd en beloond?), competenties (Wat kan ik? Wat kunnen de anderen?), werkdruk (Hoeveel werk kan ik aan? Hoe zit ik in mijn vel?), werkorganisatie (Wie doet wat? Welke taken en rollen worden door wie opgenomen?) en het hybridewerk (Wat doe ik waar en wanneer? Hoe houd ik de balans tussen werk en privé?). Op basis van deze onderzoeksresultaten viel de beslissing om een boek te schrijven rond de dark sides van werk vanuit een HR-framework. Voortbordurend op de #MeToobeweging en de concepten die vandaag in de (sociale) media verschijnen, willen we taal geven aan de donkere kanten van werk en personeelsbeleid.

Het valt immers op dat het HRM-discours vaak erg optimistisch gekleurd is. In de vakpers en tijdens seminars koketteren we graag met onze goede praktijken en innovaties.

*'De meeste getuigenissen van best practice gebeuren niet onder ede. Meestal zijn ze opgesmukt of hoogstens geldig voor uitzonderingen of gewoon om een award te winnen.'*⁹

Ook in het academisch discours lezen we vaak niets dan positiefs. In het streven naar evidencebased HRM wordt druk gezocht naar de impact van HR-praktijken op HR-uitkomsten, zoals prestaties en welzijn. Hoewel de nodige voorzichtigheid aan de dag wordt gelegd – zo'n impact is immers bijzonder complex om (juist) in kaart te brengen – is het telkens een opluchting als er bevestiging wordt gevonden voor de assumptie dat 'HR er (enigszins) toe doet'.

Door tegenwind te geven begeven we ons op het (academisch) terrein van het 'kritische HRM'.

Kritisch HRM

Kritisch HRM stelt zich tot doel de retoriek te doorprikken en aan te tonen dat de realiteit fundamenteel kan verschillen van de retoriek¹⁰. Zelfs de meest stocijnse HR-manager kent dit gevoel van teleurstelling. Ondanks de grondige voorbereidingen mist de HR-actie haar impact of creëert de actie onbedoelde of nieuwe neveneffecten bij de werknemers. De HR-praktijk is dan ook vaak ruwer en weerbarstiger dan de theorie doet vermoeden. Hoe goedbedoeld ook, vaak zijn we getuige van doorgesloten, verborgen, hardnekkige of onevenwichtige HR- en organisatiepraktijken. Het zijn deze praktijken, die we in dit boek willen benoemen. Doorgaans lezen we hierover weinig in de klassieke management-handboeken of vakbladen. Vooral de syndicale pers bericht hierover. Wij willen breken met deze traditie.

In het zog van bijvoorbeeld Harvard Business Review, waarin wél al langer wordt bericht over de dark sides, willen we in dit boek een kader en een jargon aanreiken, dat verder gaat dan alleen de normatieve bright-sideretoriek.

Nu moet je als lezer geen HR-professional zijn om dit boek te lezen. Het gaat in essentie om werknemers-werkgeversgedrag. We nemen je alleen mee in een ruimer kader, waarbinnen je de verdere structuur van dit boek kunt begrijpen. Het helpt ook om je eigen gedrag, je eigen stiltethema's of dark-sidefeelings te kaderen binnen een beleidscontext. Als je zelf in de tang genomen zit met een situatie, wijs je de oorzaak doorgaans snel toe aan je eigen persoon. 'Het zal wel aan mij liggen. Ik heb immers te weinig geduld, lef, inzicht enzovoort.' Of jouw directe collega's of leidinggevendenden krijgen de schuld. Zij zijn de 'rotte appels', waardoor altijd alles in de soep draait.

Hoe menselijk deze reacties ook allemaal zijn, eigenlijk zijn ze ook jammer. De oorzaken van wat er fout loopt in organisaties, zijn immers vaak niet terug te vinden op het niveau van individuele beslissingen of competenties, maar eerder op het niveau van het beleid en de structuur van de organisatie. Ze beïnvloeden immers de kansen die werknemers krijgen om binnen een bepaalde context optimaal te functioneren, te groeien, samen te werken enzovoort. Zitten er veel weeffouten in het design van de organisatie en/of in de aanpak van het peoplemanagement, dan is de kans reëel dat individuele werknemers of leidinggevendenden, hoe competent of gemotiveerd zij ook zijn, toch dreigen te ontsporen. Dat is voor collega's vaak moeilijk te beoordelen, omdat zij vanuit een kikker- en niet vanuit een vogelperspectief naar de dagelijkse realiteit kijken.

DE VLAG EN DE LADING

Het HR-denken inspireert het geraamte van dit boek, waarbinnen de dark sides kunnen worden benoemd en geanalyseerd. Bedrijven en organisaties slingeren vaak tussen verschillende vormen en invullingen van de personeelsaanpak. Men wil innoveren en slingert abrupt (te ver) naar de andere kant (door), om daar vast te stellen dat de initiële aanpak toch niet zo slecht was. Omgekeerd is ook het geval, ook individuen slingeren vaak tussen uitersten. Men wil bijvoorbeeld meer autonomie, om daarna weer te snakken naar meer richting en structuur.

Het benoemen van dark sides in zulke slingerprocessen kan zowel de individuele medewerker, de leidinggevende als de HR-professional belangrijke inzichten geven. Het versterkt hen in het streven naar verandering, innovatie en groei.

Over classics-, trending- en freestyle-HR

Er bestaan heel wat definities en kaders om een onderscheid te maken tussen de verschillende vormen van personeelsbeleid en -aanpak. Denk aan het verschil tussen operationeel, tactisch en strategisch personeelsbeleid, tussen duurzaam en strategisch personeelsbeleid, tussen humanresourcesmanagement en humancapital- of talentmanagement enzovoort. Veel organisaties worstelen vaak ook met naamgeving. Sommige opteren sec voor personeelsbeleid, andere gaan voor hipperen termen als HRM, talent- of peoplemanagement, nog andere kiezen voor ‘Personeel & Organisatie’. Het vakdomein lijkt dan ook heel gevoelig voor naamgeving en de onderliggende dimensies en theoretische premissen die hiermee samengaan.

Wij houden ons in dit boek ver weg van deze academische discussies en taalkwesties en laten ons simpelweg inspireren door de muziek. Niet dat we volleerde muzikkeners zijn, integendeel, maar door de parel te trekken met muziekgenres kunnen we op een snelle manier ons punt maken. We onderscheiden drie vormen: classics-, trending- en freestyle-HR. Om je als lezer een beeld te vormen van de vlag en de lading van deze drie vormen nodigen we je uit om de onderstaande checklist in te vullen. Afhankelijk van je perspectief (medewerker of leidinggevende/HR-professional) vul je checklist 1 of 2 in. Dwing jezelf steeds tot een keuze, wetend dat de realiteit genuanceerder is of anders aanvoelt.

Checklist HR-beleid. Perspectief medewerker (1)		
	Classics	Trending
Arbeidsrelaties	<i>Oud psychologisch contract</i> <input type="checkbox"/> Ik ben trouw aan mijn werkgever, liefst mijn hele loopbaan lang.	<i>Nieuw psychologisch contract</i> <input type="checkbox"/> Alleen als er echt sprake is van wederzijdse 'fit', beloof ik trouw aan mijn werkgever.
Motivatie & kwaliteit van werk	<i>Werktevredenheid</i> <input type="checkbox"/> Ik streef naar tevredenheid en plezier in mijn job.	<i>Zinvol werk</i> <input type="checkbox"/> Ik streef naar zinvolheid en engagement in mijn job.

Checklist HR-beleid. Perspectief medewerker (1)		
	Classics	Trending
Beoordelen	<i>Prestatiemanagement</i> <input type="checkbox"/> Ik word jaarlijks formeel geëvalueerd op prestaties.	<i>Informele feedbackcultuur</i> <input type="checkbox"/> Ik check regelmatig in met mijn baas & collega's.
Belonen	<i>Gelijk loon voor gelijk werk</i> <input type="checkbox"/> Mijn loon ligt vast, mijn functie en anciënniteit bepalen hoeveel ik verdien.	<i>Loon naar werken</i> <input type="checkbox"/> Mijn loon is (deels) variabel en/of flexibel.
Organisatie- & werkplekdesign	<i>Hiërarchische, functionele organisatie</i> <input type="checkbox"/> In mijn organisatie is er veel aandacht voor hiërarchie & structuur.	<i>Zelfsturende, innovatieve organisatie</i> <input type="checkbox"/> In mijn organisatie is er veel aandacht voor autonomie & teamwork.
Inspraak & dialoog	<i>Top-downleiderschap</i> <input type="checkbox"/> Mijn manager zet de koers uit, daarbinnen krijgen we beperkte inspraak.	<i>Speak-upcultuur</i> <input type="checkbox"/> Ik voel me gehoord door mijn manager, ik heb een volwaardige stem.
Leren & ontwikkelen	<i>Vorming, training en opleiding</i> <input type="checkbox"/> Ik leer sporadisch, vooral in formele opleidingen.	<i>Leercultuur</i> <input type="checkbox"/> Ik leer voortdurend, vooral door ervaring.
Loopbanen	<i>Verticale carrières</i> <input type="checkbox"/> Ik ambieer een carrière door te stijgen in de hiërarchie.	<i>Duurzame loopbanen</i> <input type="checkbox"/> Ik verkies een loopbaan op mijn maat en in mijn eigen tempo.
Diversiteit & inclusie	<i>Diversiteit</i> <input type="checkbox"/> Ik kan mezelf zijn op het werk, maar probeer mij tegelijkertijd aan te passen aan de verwachtingen die men heeft over de ideale werknemer.	<i>Inclusie</i> <input type="checkbox"/> Ik kan volledig mezelf zijn op mijn werk, individuele verschillen worden gewaardeerd.
Personeelsstrategie & -visie	<i>Resultaatgedreven</i> <input type="checkbox"/> In mijn organisatie worden we gemotiveerd door de resultaten en de cijfers.	<i>Waardegedreven</i> <input type="checkbox"/> In mijn organisatie is er veel oog voor menselijkheid.

Checklist HR-beleid. Perspectief leidinggevende/ HR-professional (2)		
	Classics	Trending
Arbeidsrelaties	<p><i>Oud psychologisch contract</i></p> <p><input type="checkbox"/> Wij willen een stabiele 'zorgende' werkgever zijn, met zo veel mogelijk loyale medewerkers in de vaste kern van onze organisatie.</p>	<p><i>Nieuw psychologisch contract</i></p> <p><input type="checkbox"/> Wij willen een flexibele werkgever zijn, met zowel een vaste kern als een flexibele pool van geëngageerde medewerkers.</p>
Motivatie & kwaliteit van werk	<p><i>Werktevredenheid</i></p> <p><input type="checkbox"/> Wij willen vooral dat onze werknemers tevreden zijn en met plezier naar het werk komen.</p>	<p><i>Zinvol werk</i></p> <p><input type="checkbox"/> Wij willen vooral dat onze medewerkers betrokken zijn en zich zinvol kunnen inzetten en ontwikkelen.</p>
Beoordelen	<p><i>Prestatiemanagement</i></p> <p><input type="checkbox"/> Wij zetten in op formele functionerings- en/of evaluatiegesprekken.</p>	<p><i>Informele feedbackcultuur</i></p> <p><input type="checkbox"/> Wij zetten in op een informele feedbackcultuur.</p>
Belonen	<p><i>Gelijk loon voor gelijk werk</i></p> <p><input type="checkbox"/> In ons loonbeleid hanteren we het principe 'gelijk loon voor gelijk werk'. Dit is het meest rechtvaardige principe dat een organisatie kan toepassen.</p>	<p><i>Loon naar werken</i></p> <p><input type="checkbox"/> In ons loonbeleid hanteren we het principe 'loon naar werken'. Variabele en flexibele beloning zijn voor ons belangrijk.</p>
Organisatie- & werkplekdesign	<p><i>Hiërarchische, functionele organisatie</i></p> <p><input type="checkbox"/> In onze organisatie is er veel aandacht voor hiërarchie & structuur.</p>	<p><i>Zelfsturende, innovatieve organisatie</i></p> <p><input type="checkbox"/> In onze organisatie is er veel aandacht voor autonomie & teamwerk.</p>
Inspraak & dialoog	<p><i>Top-downleiderschap</i></p> <p><input type="checkbox"/> Het management zet de koers uit binnen onze organisatie, daarbij krijgen medewerkers beperkt een stem.</p>	<p><i>Speak-upcultuur</i></p> <p><input type="checkbox"/> Medewerkers krijgen een volwaardige stem in onze organisatie.</p>
Leren & ontwikkelen	<p><i>Vorming, training en opleiding</i></p> <p><input type="checkbox"/> Wij zetten vooral in op formele bijscholingen.</p>	<p><i>Leercultuur</i></p> <p><input type="checkbox"/> Wij zetten vooral in op een informeel leerklimaat.</p>

Checklist HR-beleid. Perspectief leidinggevende/ HR-professional (2)		
	Classics	Trending
Loopbanen	<i>Verticale carrières</i> <input type="checkbox"/> Loopbaansucces wordt in onze organisatie vooral opgevat in termen van verticale promotie, loon en status.	<i>Duurzame loopbanen</i> <input type="checkbox"/> Loopbaansucces wordt in onze organisatie vooral opgevat in termen van voldoening, groeikansen en succeservaring.
Diversiteit & inclusie	<i>Diversiteit</i> <input type="checkbox"/> We zetten in op een gelijkheidsbeleid, waarin minderheidsgroepen (extra) worden gestimuleerd om mee te doen.	<i>Inclusie</i> <input type="checkbox"/> Wij zetten in op een inclusiebeleid, waarin minderheidsgroepen niet alleen mogen meedoen, maar ook mogen meepraten en meebeslissen.
Personeelsstrategie & -visie	<i>Resultaatgedreven</i> <input type="checkbox"/> Onze organisatie is resultaatgedreven, de klant staat centraal.	<i>Waardegedreven</i> <input type="checkbox"/> In onze organisatie is er veel oog voor menselijkheid, personeel is een doel op zich.

Het onderscheid dat in de checklists wordt gemaakt tussen classics-HR en trending-HR, is gebaseerd op wat er vandaag in de academische literatuur en in de praktijkers mainstream verschijnt als het gaat over ‘oud’, ‘klassiek’, ‘oldskool’ beleid aan de ene kant versus ‘nieuw’, ‘innovatief’ of ‘future proofed’ HR-beleid aan de andere kant. Beide genres worden uitvergroot, zodat het helder is waar de verschillen in visie, aanpak of concreet gedrag zich situeren. Die verschillen worden trouwens nog verder uitgediept in de volgende hoofdstukken van dit boek. Voor de lezer die nog bijkomende inhoudelijke honger heeft, even geduld dus. Op dit moment helpen ze ons om een aantal kritische vragen te beantwoorden, die belangrijk zijn om het kader dat we schetsen rond de dark sides, goed te begrijpen.

Freestyle?

Een eerste vraag die zich stelt is: wat is freestyle-HR? Dit genre ontbreekt immers in de checklists. Alleen het verschil tussen classics-HR en trending-HR komt aan bod. Dit heeft een reden. Vaak zul je, als je de checklist onmiddellijk ingevuld hebt, immers hebben getwijfeld of de uitspraken wel zo zuiver je eigen situatie

weergeven. Of ben je van mening dat in jouw organisatie beide alternatieven wel opgaan. Ook muziekliefhebbers kunnen zowel classics- als trendingmuziekgenres waarderen, het is niet of/of, maar en/en. We laten ons niet graag in hokjes duwen. Dat voelt te beperkend. Sommigen zullen trouwens ook fan zijn van andere dan de classics- of trendinggenres. Zij houden van underground of van experimentele muziek. Anderen willen vooral zelf muziek maken, en genieten van het zingen in de douche of het tokkelen op een piano of gitaar, zonder dat dit per se binnen een bepaald genre valt of dat zij het label van professionele muzikant ambiëren.

Idem dito voor personeelsbeleid. Organisaties kunnen bewust kiezen om in te zetten op zowel de classics-HR als op trending-HR. Die combinatie werkt zelfs erg versterkend. Het volledig wegzetten van de classics-HR als oldskool of ouderwets doet de realiteit dan ook te veel geweld aan. Het gaat over en/en. Een HR-manager: ‘Het is niet omdat we als organisatie menselijkheid en duurzaamheid hoog in het vaandel dragen, dat er geen aandacht meer mag zijn voor resultaat of cijfers.’ Of vanuit het perspectief van de individuele werknemer: ‘Het is niet omdat ik werkzekerheid en stabiliteit bij mijn werkgever belangrijk vind, dat ik per se uitgeblust of niet flexibel ben.’

Sommige lezers zullen zich mogelijk ook niet of nauwelijks herkennen, noch in de classics-HR, noch in de trending-HR. Denk bijvoorbeeld aan de ‘Semco-stijl’ van de Braziliaanse ondernemer Ricardo Semler. Hij laat zijn medewerkers zelf beslissen hoeveel zij verdienen. Zijn werknemers kiezen hun eigen werktijden, salaris en baas. De bureaucratie is tot een minimum teruggebracht. Vergaderingen zijn vrijwillig en iedere werknemer heeft inspraak.

Net zoals in het underground- of experimentele genre in muziek zijn er organisaties of medewerkers, die volledig afwijken van wat vandaag als mainstream wordt erkend.

Ook vanuit individueel perspectief herkennen we zulke verhalen. Creatievelingen of vrijbuiters, die zich heel hun loopbaan lang vrijwel probleemloos lijken te kunnen wijden aan eigenzinnige projecten, zonder veel rekenschap te moeten geven aan anderen. Voor velen een droom, voor anderen een nachtmerrie.

Niet elke organisatie heeft al een visie en beleid rond loopbanen of levenslang leren uitgedacht, of ze worstelt met het gegeven van diversiteit en inclusie, zonder dat op die manier te benoemen.

Naast de extreme afwijkingen van het ‘gewone’ kan het freestylen ook betrekking hebben op het in praktijk brengen van HR, zonder dat dit per se zo genoemd wordt. Denk aan de vele kleine en middelgrote organisaties, die op een informele en intuïtieve manier een beleid en aanpak rond personeel uitbouwen. Vaak bijzonder succesvol, vaak ook een verhaal van veel vallen en opstaan. Een personeelsbeleid moet dan ook kunnen ontkiemen, groeien en matuur worden. Niet elke organisatie of elk team zit dan ook reeds in de laatste fase van maturiteit.

Context?

Een tweede vraag, die zich stelt, is of het ene genre beter is dan het andere. En wanneer is dat dan? Het antwoord laat zich raden, het hangt af van de context. Dit is niets nieuws. Wat werkt binnen een start-up, werkt niet per definitie voor een gevestigde grote organisatie. Wat lokaal in België tot de classics behoort, is dat niet per definitie in een vestiging in India of Zuid-Afrika. Jouw best fit in team A is niet per definitie jouw best fit in team B. In de academische en managementliteratuur wordt er daarom vooral een pleidooi gehouden voor een best-fit- in plaats van een best-practicebenadering. En het zoeken naar deze best fit vereist heel wat contextuele intelligentie: het vermogen om een context te lezen, te onderzoeken en te beoordelen en je kennis, je gedrag en je verwachtingen hierop af te stemmen¹¹. Of nog, erkennen dat er geen ‘one best way’ is, maar dat er meerdere wegen naar Rome leiden. Een vorm van intelligentie die trouwens niet, of althans niet snel – zo luiden de prognoses – door artificiële intelligentie zal kunnen worden overgenomen¹².

Daarom vraagt contextuele intelligentie ook nederigheid. Believers van het trending-HR-verhaal moeten soms durven toegeven dat de organisatie er nog niet klaar voor is. Omgekeerd geldt ook dat hardcorebelievers van de classics soms sneller of meer zouden moeten openstaan voor eigentijdse invullingen van personeelsbeleid, als ze niet achterop willen hinken op de evoluties in de omgeving en de tijdgeest. Het moeilijke is dat die evoluties vaak veel makkelijker achteraf te benoemen en scherp te stellen zijn, dan wanneer je er middenin zit. Een simpel

en alleedaags voorbeeld: als ik zelf terugdenk aan het begin van mijn loopbaan (begin jaren negentig), toen was het heel gewoon dat er gerookt werd op kantoor en tijdens meetings. Niemand maalde erom. Nu ondenkbaar. Omgekeerd, mocht er toen zijn aangeboden om aan yoga te doen tijdens de middagpauze, dan zouden we wel heel raar hebben opgekeken, vrees ik.

*'The zeitgeist is shaped by six factors: global events, government intervention, labor relations, demographics, social mores, and the technology landscape. Individuals who can recognize shifts in those factors and exploit them have what we call "contextual intelligence".'*¹³

Contextuele intelligentie vergt tot slot een kritische en analytische attitude. Omdat contexten snel veranderen, moet ook de bestaande 'best fit' snel kunnen worden bijgestuurd. Wat een goede praktijk was vijf jaar geleden, is niet per se goede praktijk vandaag. Terwijl je als individuele werknemer in het verleden perfect je professionele ding kon doen, is dat vandaag misschien niet langer het geval. Het is in dit kader dat de aandacht voor dark sides noodzakelijk is. Door elkaar te challengen, moeilijkheden of hindernissen te benoemen, kan de contextuele intelligentie worden aangescherpt. Dark sides vormen op die manier de munitie om alert te blijven in een snel wisselende en veranderende omgeving. Op die manier geven ze voeding aan onze contextuele intelligentie.

Clashes

Een derde en laatste vraag die zich stelt met betrekking tot de genres, is of deze ook kunnen 'clashen'. Ook hier luidt het antwoord volmondig: ja! En wel op twee manieren. Eerst kan er een clash zijn tussen de genres binnen eenzelfde organisatie. Stel dat een organisatie heel erg inzet op een innovatieve leercultuur, maar tegelijk nog zeer hiërarchisch en functioneel is georganiseerd. Dan is de kans klein dat beide praktijken elkaar versterken, integendeel. Er kunnen ook verschillende genres worden toegepast, afhankelijk van de werknemerspopulatie. 'Blue collars' (arbeiders) die bijvoorbeeld nog meer volgens de classics worden gemotiveerd, terwijl de 'white collars' (bedienden) al helemaal in het trendingscenario zitten. Beide beleidslijnen kunnen perfect samengaan, maar kunnen ook beginnen te schuren wanneer de ene groep zich achtergesteld voelt in vergelijking met de andere.