




It's just HR, right?

Auteur: Bart Moens 

Moens, B. (2021). It's just HR, right? Brussel: Odisee

Onlangs week verscheen in De Tijd ([6/07/2021](#)) het opiniestuk van Youssef Kobo, managing director van A Seat At The Table. In dit stuk lezen we dat veel bedrijven hard hun best om jong divers talent aan te trekken, maar sollicitaties van allochtone kandidaten krijgen zij amper binnen. “We vinden ze niet!”, luidt het. De boosdoener? HR-managers en hun weerstand om HR-processen te veranderen. Zou het?

HR als voornaamste bottleneck

Oké, toegegeven, ook ik zeg dat HR een bottleneck is bij het meer inclusief worden van organisaties. Niet dat zij diversiteit en inclusie onbelangrijk vinden. Integendeel. Ze worstelen met het verkrijgen van commitment van het topmanagement. Commitment die absoluut noodzakelijk is. Voor diversiteit bestaat immers geen *quick-fix*. Het vraagt om een organisatieverandering met een omslag in wie er in de organisatie werkt én in de manier waarop de dingen in de organisatie gaan [ij](#). Dat HR de top maar moeilijk overtuigd krijgt, komt doordat diversiteit en inclusie voor menig HR-manager nog te veel een eigen HRM-verhaal is. HR moet diversiteit en inclusie kunnen vertalen van een oplossing voor een HR-probleem naar een oplossing voor een (strategisch) business-probleem. Voor veel HR-managers is dat niet evident. Het is verbazingwekkend hoeveel HR-managers de business niet goed begrijpen, laat staan dat ze op de hoogte zijn van de belangrijkste financiële cijfers.

Oké, maar wat als de top al ‘ja’ heeft gezegd?

“*We vinden ze niet!*” Die ‘we’ zijn allicht bedrijfsleiders, aangezien *A Seat At The Table* ontmoetingen organiseert tussen topmensen uit de bedrijfswereld en kansarme jongeren. Deze bedrijfsleiders zeggen open te staan voor divers talent. Zij moeten dus niet meer worden overtuigd door HR. Nu is HR aan zet om de organisatie aantrekkelijk en toegankelijk te maken voor divers talent^[iii], o.a. door het werving- en selectieproces inclusief te maken. Bijvoorbeeld door vacatureteksten en beeldmateriaal te veranderen, de wervingskanalen te verbreden en de selectieprocedure te structureren. Aanpassingen die HR zou afketsen. De vraag is waarom. Zijn HR-managers conservatief en behoudsgezind? Of is er meer aan de hand?

“HR is not about HR”

Bovenstaande uitspraak van Dave Ulrich is zeker van toepassing wanneer we een andere cruciale stakeholder in dit verhaal niet willen vergeten: *de middle managers*, de mensen in het midden van een organisatie die zowel strategie als uitvoerend werk aan elkaar moeten koppelen. De voorbije jaren hebben trends zoals de decentralisatie van HRM en HR-devolutie langzaam maar zeker hun ingang vonden in de praktijk. Middle managers zijn steeds meer verantwoordelijk geworden voor het ‘*people management*’ van hun medewerkers en voeren dagelijks allerlei taken uit die traditioneel door HR werden uitgevoerd, zoals werving en selectie, opleiding, ontwikkeling, beoordeling, beloning, veiligheid en gezondheid^[iv]. De taak van HR bestaat vandaag veelal uit het administratief ontlasten en operationeel ondersteunen van de middle managers in hun HR-rol, gecombineerd met het bewaken van de procedures en de activiteiten die de middle managers uitvoeren.

De ware gatekeepers

Middle managers spelen een belangrijke rol bij de instroom van divers talent. Zij – en niet HR – geven de opdracht tot de werving van een nieuwe medewerker en bepalen of een kandidaat wel of geen aanbieding krijgt. HR begeleidt het tussenliggende werving- en selectieproces en adviseert de manager. Verschillende onderzoeken wijzen uit dat het werving- en selectieproces vaak onvoldoende inclusief is^[v], waardoor organisaties vooral medewerkers aantrekken waarvan de achtergrond en kenmerken overeenkomen met het profiel van het zittend personeel. Hier is HR inderdaad aan zet om hun werving- en selectieproces diversiteitsbewuster te maken. Echter, het louter inclusief maken van het werving- en selectieproces is niet dé zaligmakende oplossing. Er is meer nodig. Om duidelijk te maken wat er meer moet gedaan worden, keren we terug naar de uitspraak ‘*We vinden ze niet!*’

Wie zijn die ‘ze’ die de bedrijfsleiders zo graag willen, maar niet lijken te vinden?

Veel bedrijven zoeken nog te vaak naar de witte raaf. Wit moet je niet letterlijk nemen. Veel witte raven hebben een kleurtje. Met witte raven bedoelen we kandidaat-werknemers die netjes passen in de vacatures van werkgevers en voldoen aan al hun verwachtingen: de juiste scholing, de juiste ervaring, de juiste attitude, de juiste talenkennis, etc. Laat daar nu net het schoentje knellen. Witte raven zijn moeilijk te vinden, maar er zijn nog wel heel wat werkwillige, bontgekleurde spechten (lees: werkzoekenden die zich iets verder van de arbeidsmarkt bevinden). Als bedrijven die bontgekleurde spechten aan boord willen halen, zullen ze jobs moeten aanbieden die aansluiten bij de competenties, wensen en noden van deze spechten. Dat vraagt actie vóór de start van het feitelijke werving- en selectieproces.

Creëren van passende jobs

Managers hebben hun vacatures liefst zo vlug mogelijk ingevuld met een goede kandidaat, dus gaat HR direct rennen bij het krijgen van een vacature. Ha, wat een geluk! De vacature die destijds gebruikt werd om de vertrekkende medewerker te zoeken, ligt nog in de schuif en kan dus gerecycleerd worden. Dat bespaart tijd en werk. Hop, de vacature kan de deur uit. *Fingers crossed* voor een mooie respons.

Een gemiste kans. Bij het ontstaan van een vacature zouden managers én HR samen moeten stilstaan bij vragen als: waarom is deze functie vrijgekomen? Is het een groeivacature of een vervangingsvacature? Zijn er intern mensen die in aanmerking komen? Klopt het nog in het team? Of kan het werk intern anders verdeeld worden? Is het nodig om de vacature extern in te vullen? Zo ja, welke competenties, talenten of zienswijzen mist het team om te excelleren? Welk profiel hebben we echt nodig voor het werk dat moet gedaan worden? Wat is de kans dat we dergelijke profielen vinden op de arbeidsmarkt? Kunnen we onze kans op het vlot ingevuld krijgen van onze vacature verhogen door te sleutelen aan het werk in de organisatie en jobs beter te laten passen bij het beschikbaar talent?



Frozen middle

Diversiteit, alsook het creëren van passende jobs vraagt veranderbereidheid, zowel bij HR als bij de manager die op zoek is naar een nieuwe medewerker. Volgens Kobo zit de weerstand om te veranderen bij HR. Ik zou durven zeggen dat de weerstand óók bij de middle managers aanwezig is. Zij worden wel 's (al dan niet terecht) de *frozen middle* genoemd: de laag in de organisatie die het meest weerstand biedt tegen nieuwe manieren van werken en denken. Van waar komt die weerstand? Middle managers moeten ervoor zorgen dat de onderneming haar doelstellingen inzake omzet en winst haalt. Hun focus ligt op het behalen van resultaten op korte termijn (en worden daar ook op afgerekend) dan op het potentieel op lange termijn. Dat zou ervoor zorgen dat zij geneigd zijn vast te houden aan strategieën die in het verleden hun nut bewezen hebben en eerder terughoudend zijn om met nieuwe ideeën te experimenteren uit angst voor mislukking en het daarmee gepaard gaande verlies – het zogenaamde verliesaversie-effect. Door risico's te willen vermijden, houden ze verandering tegen.

Dit fenomeen heeft ook gevolgen voor diversiteit. Simpel gezegd, het zorgt ervoor dat zij meer geneigd zijn om mensen aan te werven en te laten doorgroeien die 'passen' in het bestaande team. Het verleden heeft immers bewezen dat talent dat eruitziet en denkt zoals het huidig team, succesvol is. Waarom zou je je wagen aan iemand die niet past in het huidig model voor succes?

Zeggen én doen!

Diversiteit en inclusie vraagt om een organisatieverandering met commitment van de top, betrokkenheid van de middle management, steun van HR én een breed draagvlak in de hele organisatie.

Mijn adviezen voor de bedrijfsleiders die diversiteit en inclusie daadwerkelijk in de organisatie willen realiseren:

Advies 1

Zorg ervoor dat jij en jouw collega-managementleden de noodzaak en urgentie van diversiteit en inclusie voelen, dit in de organisatie uitdragen in woorden én daden, en de verantwoordelijkheid daarvoor hoog in de organisatie beleggen.

Advies 2

Je steun is essentieel, maar niet voldoende. Als je vooruitgang wil boeken, zal je de middle managers en HR moeten aanmoedigen om diversiteit en inclusie in de eigen unit vorm te geven. Twijfel er niet aan. Er zal weerstand zijn. Diversiteit en inclusie daagt immers de status-quo uit en vraagt om verandering. De meeste mensen houden niet van verandering. Worden we er toch mee geconfronteerd, dan vertonen we vaak een natuurlijke basisreactie van weerstand. Ontwijk deze weerstand niet, maar duik er juist eens wat dieper in en tracht inzicht te krijgen wat er achter de weerstand zit.

We kunnen drie vormen van weerstand onderscheiden: (1) *reactance*, mensen voelen zich bedreigd in hun autonomie en om die balans gevoelsmatig te herstellen, worden ze opstandig; (2) *scepticism*, mensen voelen hun zekerheid aangetast en zijn bang voor verandering omdat ze niet weten wat de gevolgen zijn of omdat ze niet begrijpen wat de bedoeling/meerwaarde is; en (3) *inertia*, mensen bewegen niet, vaak vanuit energiebehoud. Ze zeggen ja, maar doen vervolgens niets. Ze verzetten zich niet actief tegen verandering, er is simpelweg gebrek aan urgentie en motivatie.

Inzicht in de weerstand helpt je om de juiste aanpak te kiezen en gedragsverandering te realiseren:

- Vermijd *reactance* door middle managers en HR actief te betrekken. Daadwerkelijke verandering initieer je vooral door het samen met hen te doen, hen te betrekken bij het waarom van de verandering, hoe de verandering tot stand kan worden gebracht en tenslotte wat er moet veranderen [\[vi\]](#). Mensen willen vaak wel veranderen, maar niet veranderd worden.
- Anticipeer op *scepticism*. Maak middle managers en HR bewust van het belang en de toegevoegde waarde van diversiteit en inclusie. Laat zien hoe diversiteit bijdraagt aan het realiseren van hun doelstellingen. Hier speelt het eerdergenoemde verliesaversie-effect. Wanneer je iets probeert te veranderen, dan moet je eigenlijk altijd eerst de vraag stellen: “Wie gaat hierbij iets verliezen? En hoe kan ik voor hen de pijn wegnemen of verzachten?”
- Verklein *inertia* door middle managers en HR zich verantwoordelijk te laten voelen voor diversiteit en inclusie. Maak hen accountable. Dat doe je door samen met hen concrete, haalbare en meetbare doelstellingen te bepalen en deze mee op te nemen in de reguliere beoordeling en waardering.

Advies 3

Tot slot, ondersteun de middle managers bij de implementatie van diversiteit en inclusie. Zoals iedereen presteren ze goed als (1) zij het kunnen (*ability*) – zij kunnen hun taken uitvoeren omdat ze de nodige kennis en vaardigheden hebben; (2) als zij gemotiveerd zijn (*motivation*) – zij kunnen hun taken uitvoeren omdat zij het willen en voor hun gedrag beloond en gewaardeerd worden; en (3) als hun omgeving ze de mogelijkheid geeft om te presteren (*opportunity*) – zij kunnen hun taken uitvoeren omdat zij de nodige ondersteuning en middelen krijgen om het gewenste gedrag te vertonen. HR heeft in deze een belangrijk rol, met name het adviseren en ondersteunen van middle managers bij het implementeren van diversiteit en inclusie.

Conclusie

It's not just the economy.

It's not just HR.

It's not just the middle management.

It's not just the top.

It's all of them and more, stupid!

Diversiteit en inclusie is een complexe puzzel. Een puzzel die niet door één stakeholder kan worden opgelost. Dat bewijzen de inspanningen die door vele stakeholders ondernomen werden en worden. Elke stakeholder heeft een stukje van de puzzel in handen en het is pas wanneer alle stakeholders hun puzzelstukjes samenleggen dat echte verandering mogelijk wordt.

Referenties

- [i] Kossek, E.E., Markel, K.S. & McHugh, P.P. (2003), Increasing diversity as an HRM change strategy, *Journal of Organizational Change Management*, 16(3): 328–352
- [ii] Fassinger, R. E. (2008), Workplace diversity and public policy: Challenges and opportunities for psychology, *American Psychologist*, 68(4), 252-277
- [iv] Kulik, C.T. & Bainbridge, T.J. (2006), HR and the line: The distribution of HR activities in Australian organizations, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2): 240-256
- [v] Baert, S. (2017), Hiring discrimination: an overview of (almost) all correspondence experiments since 2005, IZA Discussion Paper No. 10738
- [vi] Tabrizi, B. (2013), New research: what sets effective middle managers apart, *Harvard Business Review*, 8 mei 2013