

Interview hr-goeroe Lynda Gratton

‘Leidinggeven lijkt steeds meer op hersenchirurgie’

tekst Dominique Haijtema

Met groot internationaal onderzoek bracht hr-goeroe Lynda Gratton de toekomst van werk in kaart. Haar boodschap: elke manager staat *a hell of a job* te wachten. ‘Leidinggeven is een heel moeilijke baan.’

Toen Lynda Gratton een jaar of 30 geleden haar carrière begon, werd bij de lunch nog alcohol geschonken, werkte ze van 9 tot klokslag 5 en ontmoette ze al haar collega's en klanten nog persoonlijk. Eventueel werd gebeld – via een vaste lijn – of een fax verstuurd.

Hoe anders is dat nu? Het besef van de grote veranderingen van de afgelopen 30 jaar deed de hoogleraar aan de London Business School zich afvragen: welke veranderingen staan ons de komende 30 jaar te wachten? En wetenschapper als zij is, besloot ze niet in de glazen bol te kijken, maar het uit te zoeken. Ze zette een internationaal onderzoeksteam op, dat onder meer ruim 200 topbestuurders ondervroeg in steden als Londen, Singapore en Mumbai en de gegevens bijeenbracht van ruim 45 bedrijven als Nokia, Reuters, Manpower, Shell en BT. Gratton ontwikkelde en testte haar ideeën door er regelmatig een blog over te publiceren. Gaandeweg werd haar zo de toekomst duidelijk.

Haar conclusie? Die laat zich maar op één manier vertalen: niets zal meer hetzelfde zijn. Gratton weet het zeker: bedrijven en

hun managers staat een aardverschuiving te wachten. Vandaar ook de titel van haar boek, dat recent verscheen over het onderzoek: *The Shift, The Future of Work is Already Here*. In september volgt een Nederlandse versie: *De werkrevolutie*.

‘ Het gaat tegenwoordig om coöperatie en openheid ’

Vijf grote krachten

Want een revolutie zal het zijn, voorspelt Gratton. Dat leidt ze af uit vijf grote krachten: demografische, technologische en maatschappelijke ontwikkelingen, globalisering en de behoefte aan duurzame energie.

Zo zullen de automatisering en robots

veel werk overnemen, maar mensen ook kansen bieden om goedkoop een eigen bedrijf te starten. Ook zijn in 2025 naar verwachting ruim 5 miljard mensen online met elkaar verbonden. “Dat heeft grote gevolgen”, aldus Gratton. “Het geeft mensen aanzienlijk meer mogelijkheden invloed uit te oefenen.”

Ook wordt door stijgende energieprijzen steeds meer vanuit huis gewerkt en worden minder zakenreizen gemaakt, wat weer gevolgen heeft voor de onderlinge communicatie, verwacht ze. Niet voor niets zien vrijwel alle topbestuurders het kunnen leiden van virtuele teams nu al als een van de belangrijkste kwaliteiten van leidinggevendenden, net als de vaardigheid om zowel binnen als buiten de organisatie netwerken te ontwikkelen. “Organisaties en leiders hebben minder vaak een voorsprong in kennis en ideeën. Ze moeten meer samenwerken met zelfstandigen met specialistische kennis.”

Tijd en geduld

Grattons onderzoek heeft vooral voor generalisten geen prettige boodschap. Voor dingen die iedereen kan, staan miljoenen mensen over de hele wereld

HR
SPECIAL

klaar die hun werk sneller en goedkoper kunnen én willen doen. Ze adviseert mensen dan ook de tijd te nemen en het geduld te hebben om expert te worden op een bepaald gebied.

Ook de vaardigheid om relevante kennis te verzamelen en te verbinden wordt cruciaal, denkt Gratton. "Voorheen waren we te veel gericht op concurrentie en competitie. Nu gaat het om coöperatie en openheid."

Ze erkent onmiddellijk dat veel bedrijven tot nu toe weinig blijf geven van zulke grootschalige veranderingen. "Het zit in de natuur van organisaties en instituties om niet snel te veranderen", verklaart ze. "Vaak is een bijna-doodervaring nodig voor het echt in beweging komt."

Gratton gelooft niet dat grote organisaties in 2025 niet meer bestaan, zoals enkele anderen voorspellen. "Voor sommige producten en kennis is nu eenmaal veel geld en mankracht nodig. Maar het werk verandert wel voor iedereen, daarvan ben ik overtuigd. Jongere generaties zullen anderssoortige bedrijven bouwen, meer zoals Google nu al is."

Niet superieur

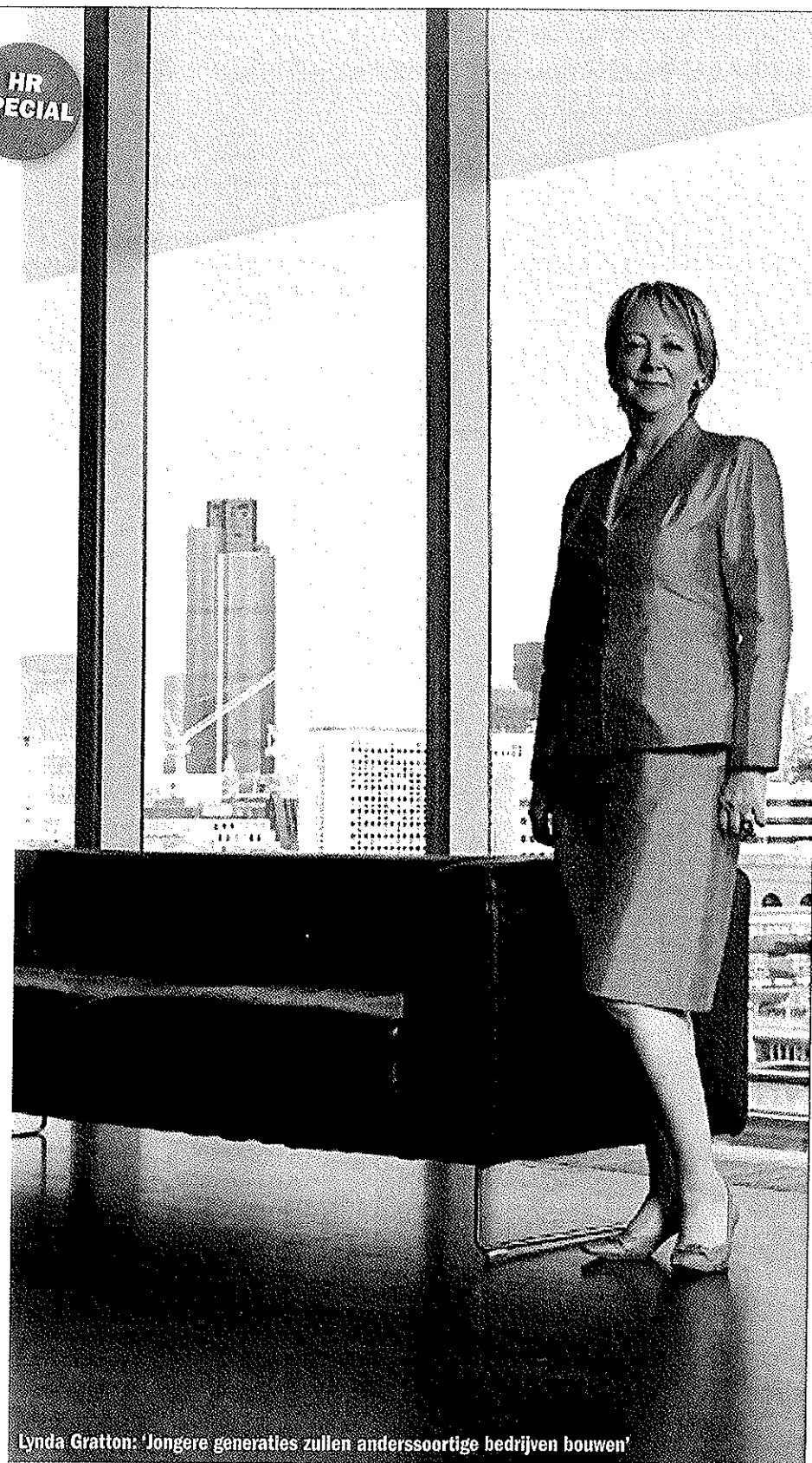
Die onzekere toekomst leidt tot veel onrust en onzekerheid bij topbestuurders, constateerde Gratton. Er gebeurt volgens haar te veel tegelijkertijd. Zij noemt het zorgwekkend dat leiders vandaag de dag vaak geen tijd nemen om stil te staan bij

de werkelijk belangrijke kwesties. "Ik hoor steeds dat leiders te druk zijn om te reflecteren over hun personeelsbeleid of communicatie tussen de verschillende generaties. Maar uit recent onderzoek blijkt dat we gemiddeld 40 procent van onze tijd verspillen met onnodige taken

of overleg. Het is dus geen kwestie van tijdgebrek, het is een kwestie van prioriteiten stellen."

Vergrootglas

Maar, voegt ze daaraan toe, leiders hebben vandaag de dag dan ook wel een ▶



Lynda Gratton: 'Jongere generaties zullen anderssoortige bedrijven bouwen'

Wie is Lynda Gratton?



1955 geboren in Engeland
1981 Ph.D psychologie, Liverpool University
1979-1982 psycholoog British Airways
1982-1988 hoofd hr bij PA Consulting Group
1989-nu professor organisational behavior
 London Business School
2009 wordt door *The Times* genoemd in de
 top20 Business Thinkers
Boeken *Strategic Human Resource Management* (1999), *Living Strategy* (2000), *The Democratic Enterprise* (2004), *Hot Spots* (2007), *Glow* (2009), *The Shift* (2011)
 Lynda Gratton is niet getrouwd en heeft twee
 zoons.

schier onmogelijke taak. Het vertrouwen in hen was nog nooit zo laag, of ze nu bij een bedrijf of bij de overheid werken. De toegenomen transparantie zorgt dat zij continu onder een vergrootglas opereren, door de globalisering neemt de druk en internationale competitie toe en door de demografie is er steeds vaker gebrek aan talent. Daar komt bij dat de jongere generatie niet op een ouderwetse hiërarchische manier geleid wil worden en steeds vaker voor zichzelf begint. Leidinggevendens moeten tegenwoordig dan ook over een heel palet aan vaardigheden beschikken, stelt Gratton. "Vroeger kon je je nog beroepen op je positie of je macht en had niet iedereen dezelfde informatie. Je secretaresse schermde je af, schreef brieven voor je. Nu ben je zelf continu online en moet je voortdurend communiceren en samenwerken. Dat vraagt emotionele intelligentie. Het beroep van leidinggevende lijkt steeds meer op dat van een hersenchirurg. Het is complex, vereist continu leren en schakelen. Het zijn heel moeilijke banen."

Global mindset

Gratton zegt zelf veel geleerd te hebben van haar werk als psycholoog bij British Airways en als consultant bij PA Consulting

Group. "Nu weet ik wat er kan misgaan bij grote bedrijven. Ook reis ik al jaren over de hele wereld. En een *global mindset* is zo ongeveer het allerbelangrijkste."

Zij zou het dan ook wel weten als ze nu hr-directeur in een groot bedrijf zou zijn. Als eerste zou ze in kaart brengen of de directie wel op de hoogte is van alle belangrijke ontwikkelingen in de wereld. En anders: hup! Op cursus!

Ook zou ze veel tijd besteden aan het klaarstomen van de toekomstige leidinggevendens. "Wat doen wij goed, wat niet? Waaraan moeten wij meer aandacht besteden: technologie of communicatie tussen de verschillende generaties?" Vergis je niet, benadrukt Gratton. Haar pleidooi om werknemers eindelijk als volwassenen te behandelen betekent ook dat werknemers zich als volwassenen moeten gedragen. En dat betekent: eigen verantwoordelijkheid nemen en het ook accepteren als een bedrijf niet meer als een ouder voor je zorgt. "Het gaat erom duidelijke keuzes te maken als bedrijf en als individu. En te beseffen dat je niet alles kunt hebben."

Op 14 juni spreekt Lynda Gratton tijdens de HR Guru Summit in Rotterdam. Meer informatie: hrgurusummit.nl

AFSTAND IS GEEN ISSUE

thecloud.eurofiber.nl





 HET BEGINT BIJ GLASVEZEL

info@eurofiber.com | 090 - 742 97 99