

PAUL PETER FELD (XEROX), STEM VAN DE NIEUWE HRM-GENERATIE

Gedeeld leiderschap, eigen verantwoordelijkheid

'De uitdaging is op zoek te gaan naar nieuwe vormen van organiseren en samenwerken om productiviteit te bereiken.' De nieuwe generatie HRM'ers heeft het mechanistisch mensbeeld helemaal losgelaten. Paul Peter Feld (Xerox), rijzende ster in de wereld van HRM, is er een exponent van. In de 21ste eeuw gaat het over gedeeld leiderschap.

TEKST: JANNES VAN DER VELDE; FOTO'S: MARTIN WAALBOER

'Moderne managers creëren context, een omgeving waarin medewerkers tot groei en bloei komen'

'K om even mee.' Hij wenkt zijn bezoek naar een kopiëerapparaat. Huismerk natuurlijk. De aandacht gaat echter niet naar de *multifunctional*, zo blijkt, maar naar de monitor erboven. Een tv-scherm met verkeersinformatie, weerbericht, nieuws en een aantal interne berichten.

'Kijk', zegt Paul Peter Feld, 'het is heel simpel om medewerkers tijdens verloren minuten bij het kopieerapparaat even wat informatie mee te geven. Mensen die ik dit laat zien, vragen vaak wat dat dan wel niet kost. Het antwoord is dat het bijna niks kost. Zo'n monitor kost minder dan 100 euro. De informatie is in feite niets meer dan een simpele website met een aantal RSS-feeds. Als het eenmaal draait, hoeft je niets meer te doen. Oh ja, 's ochtends de monitor aanzetten.'

Terug in z'n kantoor: 'Dat is een les die ik in het begin van m'n loopbaan heb geleerd van mijn toenmalige baas, wijlen Aart Uittenboogaart van Libertel. 'Vertel me niet wat het kost, maar wat het oplevert.' Dat houd ik mezelf altijd voor: dat kosten een afgeleide zijn van een strategie, geen doel op zichzelf.'

NIEUW HRM-DENKEN

Het tekent Feld. Een bedrijfskundig kostenprincipe doorvertalen naar een eenvoudige, onderhoudsvrije website. Een abstract denker met grote ideeën, maar steeds op zoek naar aanknopingspunten met de praktijk. Een goed spreker ook. Heeft weinig uitdaging nodig om zijn verhaal te vertellen.

Feld geldt in werkgeverskringen als een exponent van het nieuwe denken over HRM. De centrale termen zijn duurzame inzetbaarheid, eigen verantwoordelijkheid en gedeeld leiderschap. Zijn samen met organisatieadviseur Jelle Dijkstra geschreven boek *HR 3.0. Ontwikkeling van sociaal kapitaal door co-creatie* werd duizenden keren gedownload en als hardcopy verspreid. Begin volgend jaar zal een nieuw boek van beide auteurs verschijnen over nieuwe vormen van samenwerken, organiseren, leren en leiderschap. Gedeeld leiderschap.

Gedeeld leiderschap?

Feld: 'Voor een manager is het heel gemakkelijk medewerkers te vertellen wat ze moeten doen. Maar dat werkt niet meer. Het gaat erom mensen te laten ontdekken hoe ze zelf vraagstuk-

ken kunnen oplossen, hoe ze optimale oplossingen kunnen vinden, ze laten ontdekken waar ze goed in zijn. Ik ben zelf nog traditioneel opgeleid: moest mezelf ontwikkelen in dingen waar ik niet goed in was. Pas later heb ik ontdekt waar ik wél goed in was.'

'Het conventionele denken over productiviteit heeft zijn grenzen bereikt. Je kunt door telkens weer een nieuwe techniek of methodiek die laatste paar procenten productiviteit er altijd wel uitpersen. Maar de grootste uitdaging is om nieuwe manieren en vormen van organiseren te vinden om productiviteit te bereiken. De bron voor ontwikkeling en verbetering zit in de mens zelf – in zijn kwaliteiten, enthousiasme, mentale houding, passie. Je moet die passie productief maken. Mensen moeten het gevoeld hebben, zelf ervaren wat het is om hun kwaliteiten te gebruiken om zelf de oplossingen te bedenken.'

'Leiderschap heeft in de klassieke betekenis betrekking op het handelen van een individu. Maar de formele leider, meestal de manager, zal plaats maken voor een leiderschapsproces. Dat proces wordt gezamenlijk ingevuld door individuen die over specifieke leiderschaps-

'Vroeger gold: kennis is macht. Nu geldt: kennis scheppen is macht'

kwaliteiten beschikken. Leiderschap is dan een resultaat van co-creatie. Door leiderschap te delen, wordt de kwaliteit daarvan beter en komen de resultaten ook op een hoger niveau te liggen. Moderne leiders en managers creëren context, een omgeving waarin medewerkers tot groei en bloei komen. Want alleen als individuen groeien, groeit een organisatie. Dat betekent: oprechte aandacht geven, kwaliteitstijd. En het besef dat waardevermeerdering meer en meer gaat zitten in de zachte zaken zoals aandacht, tijd, interesse. De *soft dollar*-investeringen'.

Xerox is vooral bekend vanwege zijn concrete producten – kantoorapparatuur en kopieerapparaten voorop. Maar tegenwoordig wordt 80 procent van de wereldwijde omzet gehaald uit dienstverlening rond die apparaten. Managed print services, documentmanagement en ict-outsourcing rond bijvoorbeeld callcenters en transacties bij tolpoortjes. 'Alle mensenwerk dat is gerelateerd aan ict', aldus Feld. Xerox is een kennisbedrijf dat leeft van het bedenken en toepassen van nieuwe kennis. Een groot deel van alle elektronische kantoortoepassingen is ooit in dit

bedrijf bedacht. Naast de fotokopieerder bijvoorbeeld ethernet en de muis, die later door Apple en nog later door Microsoft groot is gemaakt. Het voortdurend ontwikkelen van kennis is voor Xerox zo gewoon als ademen. En dat betekent voortdurend veranderen en ontwikkelen. Feld: 'De uitdaging zit niet in de organisatieverandering op zichzelf, maar vooral in wat er daarna gebeurt. Samen vooruit, sociale innovatie stimuleren en onszelf steeds weer uitvinden. Wij merken in toenemende mate dat klanten vragen om nieuwe vormen van samenwerken, nieuwe vormen om van elkaar te leren. We zijn op zoek naar die nieuwe vormen van samenwerking. Vroeger gold: kennis is macht. Nu geldt: kennis scheppen is macht. En kennis scheppen, kennis vermeerderen, gebeurt vooral door kennis te delen en samen te werken.' Hij toont een blok materiaal, lijkend op een groot uitgevallen stuk handzeep. Drukt het met een hoek op een papier en trekt een streep: een soort wasco. 'Kijk, dat is nieuwe printerinkt. Scheelt enorm veel verpakkingsmateriaal. Geen plastic wegwerpcartridges meer...' Pauzeert even om de gedachte te laten inwerken. 'Zoiets bedenk je niet als je het móet bedenken. Dit is innovatie vanuit een diepe overtuiging dat het anders kan. Vaak ook een kwestie van serendipiteit, zinvol toeval. Bereikt door experimenteren, vallen en opstaan. En dus een kwestie van het scheppen van de juiste context, van de juiste omstandigheden.'

Een manager moet kunnen loslaten?
'Een manager moet vertrouwen durven geven, anders breng je het beschikbare talent niet tot groei en bloei. Je moet er vanuit durven gaan dat medewerkers zelf verantwoordelijkheid nemen, zelf besluiten willen, kunnen nemen. Ver-

'Waardevermeerdering zit meer en meer in zachte zaken zoals aandacht, tijd en interesse: de 'soft dollar'-investeringen'

trouwen kun je geven en dan krijg je het terug. Het werkt twee kanten op.'

Het is een mentaliteit?
'En vooral een kwestie van gewoon doen.' Hij beklemtoont het woord doen. 'Maar inderdaad, attitude is een sterke component. Je moet altijd proberen om zonder waarde-oordeel naar zaken te kijken. De feiten kennen en op basis daarvan verder komen. En natuurlijk streven naar continue verbetering. Spelen om te winnen...'

Zijn managers nog wel nodig?
'Ja, alleen de stijl van het verleden is achterhaald. Het moderne management



PAUL PETER FELD

Paul Peter Feld is directeur Human Resources & Organisation bij de Nederlandse tak van het Amerikaanse technologie- en dienstenconcern Xerox. In Nederland heeft Xerox ongeveer 1600 medewerkers. Feld (41) begon zijn werkzame leven in de HR-wereld in 1998 bij Vodafone (toen nog Libertel). In 2003 stapte hij over naar Xerox. Hij studeerde HRM aan de Fontys Hogeschool, haalde zijn Master aan TiasNimbas Business School en volgde bedrijfsstrategie aan het vermaarde International Institute for Management Development in Lausanne.

vraagt veel meer van de manager. De uitdaging van de moderne manager is: talent ontwikkelen en laten groeien. We zijn bezig een nieuw tijdperk in te rollen, met nieuwe management- en nieuwe organisatieprincipes. Neem de flexibilisering van organisaties. We hebben binnen Xerox flexwerkers die al vijftien jaar bij ons zijn. Die tellen toch gewoon mee? Dat betekent dat je anders moet en gaat denken over flexwerk, over je organisatie.'

'Mensen uit het eigen bedrijf, uit andere bedrijven en zelfstandigen komen tegenwoordig in projectgroepen bij elkaar, werken een jaar samen en gaan dan

weer uit elkaar. Dergelijke organisatievormen zullen alleen maar toenemen. Alleen: onze arrangementen zijn er nog niet op ingericht. Weet je hoe lang het duurt voor een pensioenoverdracht is geregeld? Gauw een paar jaar...' 'Ik proef wel grote bereidheid bij werkgemers, werknemers, vakbonden en overheid om samen het nieuwe tijdperk vorm te geven. Ik bespeur een sterke bereidheid om van het traditionele onderhandelen te evolueren naar co-creëren, samen waarde scheppen voor alle stakeholders. Ik ben zelf al lang opgehouden te onderhandelen met onze OR, heb gezegd dat ik samen wil

co-creëren. Het resultaat is dat de OR het onlangs niet meer alleen over de inhoud van een sociaal plan wilde hebben, maar met name over wat we moeten doen om toepassing van een sociaal plan te voorkomen.'

En dat bij een Amerikaans bedrijf?
'Verbaast je dat? Xerox is een zeer mensgericht bedrijf. Een zeer goede werkgever. En natuurlijk trekt men in de VS wel eens een wenkbrauw op. Maar uiteindelijk laten ze ons wel onze gang gaan. Vergeet niet dat we een zeer goed presterend bedrijf zijn, met uitstekende resultaten. Dat overtuigt altijd.' ■

AWVN-ARBEIDSVORWAARDENCONGRES

Peter Paul Feld is een van de sprekers op het AWWN-arbeidsvoorwaardencongres op 26 januari in Arnhem, met als titel *De stille revolutie. Participatie, productiviteit, vitaliteit*. Naast Feld treden ook andere sprekers op: Hans van der Steen (directeur Arbeidsvoorwaardenbeleid AWWN), Jan Klaver (econoom VNO-NCW) en Michiel Schoemaker (hoogleraar talentmanagement en organisatie-identiteit, Radboud Universiteit). 's Middags zijn er workshops rond het centrale thema duurzame inzetbaarheid. Meer weten? Zie de aankondiging in Verenigingsnieuws, pagina 31.