

Een systemische kijk op HR

# DE WEG NAAR HUMAN BEING DEVELOPMENT



De afgelopen twintig jaar hebben HR-professionals hard gewerkt om hun afdeling de cruciale plaats in de organisatie te geven die zij verdient. En in deze tijd van transformatie en transitie heeft HR de kans om een glansrijke hoofdrol te pakken in de route naar de organisatie van de toekomst. Niet langer als manager van *Human Resources*, maar als *enabler* in het proces van *Human Being Development*.

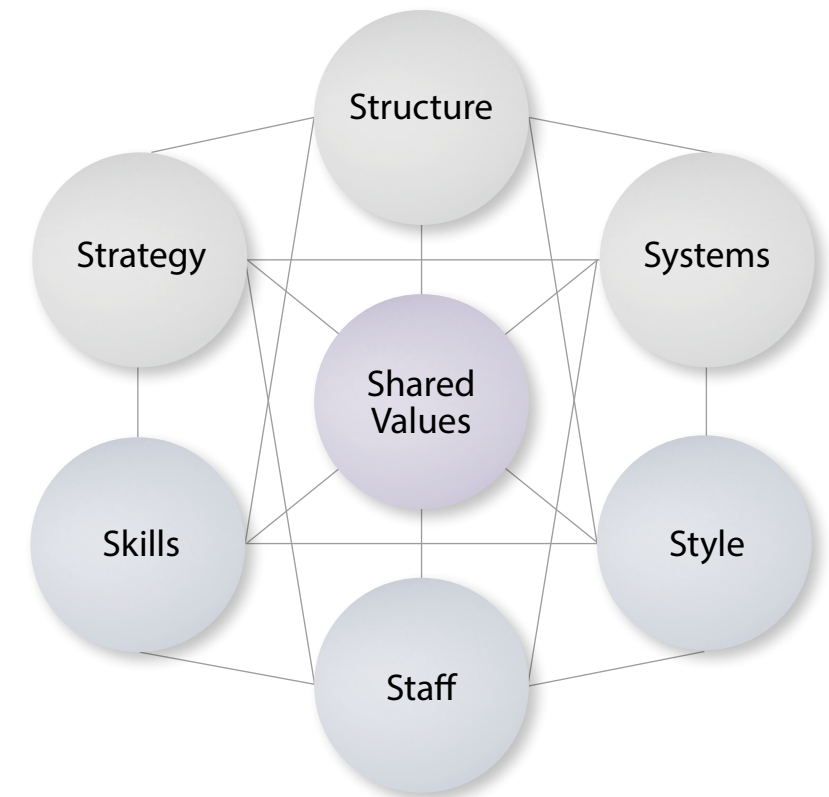
TEKST: JOHAN BUYSSE

‘Unlocking human potential’ is een uitspraak die je van menig HR-professional hoort. Maar als we het ontsluiten van menselijk potentieel zo belangrijk vinden, dan moeten we stoppen met mensen *middelen* te noemen. Als we mensen als resources beschouwen, blijven we ze namelijk ook als zodanig behandelen. Dan zijn mensen niet meer dan middelen die we inzetten om de organisatiedoelstellingen te realiseren. Als we écht een strategische rol in organisaties willen opnemen en de overgang van verleden naar toekomst willen vormgeven, moeten we ervoor zorgen dat we de hele organisatie als systeem, met een eigen ziel en doel, tot klant maken. Daaraan gekoppeld moeten we de nadruk leggen op het ontwikkelen van mensen. *Human Being Development* (HBD) is dan een veel betere term dan *Human Resources Management*.

#### De 7 S-en van McKinsey

Het model van McKinsey is een mooi kader om organisatieverandering in beeld te brengen. De 3 bovenste S-en (Strategie, Structuur en Systemen) worden de harde kant genoemd. De drie onderste S-en (Vaardigheden, Personeel en Leiderschapsstijl) vertegenwoordigen de zachte kant. De middelste, 7e S (Gemeenschappelijke waarden) is de verbindende factor.

“Als we het ontsluiten van menselijk potentieel zo belangrijk vinden, dan moeten we stoppen met mensen middelen te noemen”



Organisatieverandering wordt veelal van bovenaf ingezet. De directie vult de ‘harde kant’ in en aan de hand daarvan wordt bekeken wat dat betekent voor medewerkers, competenties, vaardigheden en leiderschapsstijl. Met andere woorden, we proberen mensen in aangepast gedrag te krijgen dat noodzakelijk is om de organisatiedoelen te realiseren. HR komt soms laat in beeld: als al het andere is gedefinieerd en ontwikkeld.

We zitten als HR wel aan tafel met directies, maar vaak niet als strategische partner. We zitten er om te horen welke profielen er nodig zijn. En HR rolt vervolgens alles uit volgens het van bovenaf bepaalde pad.

#### Omgekeerde volgorde

Zou het niet mooi zijn als we het omdraaien? Als strategie en missie worden geformuleerd op basis van wat HR aanreikt? Als we de drie onderste S-en als handvat gebruiken om de bovenste drie (mede) vorm te geven en te realiseren? Laten we proberen om met alle wijsheid van het oude, de transformatie naar het nieuwe stevig te omarmen. Laten we onderzoeken in welke mate we als HR-professionals en -afdelingen in staat zijn om vrijheid en speelruimte te creëren rondom die mensen. Met kennis van hun vaardigheden, ▶

drijfveren, ambities en persoonlijke doelen. Om vervolgens te kijken naar welk soort leiderschap nodig is om de organisatiedoelstellingen te bereiken.

Het zal natuurlijk wel even wennen zijn voor directies. Hun rol draait dan om het creëren van kaders en de centrale vraag: 'Waarom bestaan wij?' De rest is aan de medewerkers. Als mensen gelukkig zijn op het werk en als dat wat ze doen op één lijn ligt met wat de organisatie doet en wil, dan is iederéén gelukkig. Dat is de organisatie van de toekomst!

En nu het mooiste: door in de transitie een hoofdrol als *enabler* te pakken, blijven wij als HR-professional waar nodig in onze oude rol, maar zijn we niet langer 'leverancier op bestelling'.

#### Systemische kijk

Je kunt directies niet vragen om alles in één keer los te laten. Het is niet haalbaar en ook niet nodig. Bovendien zijn ook de mensen op de werkvloer nog niet klaar voor volledige vrijheid; die verantwoordelijkheid is te groot. Voor de overgang van HRM naar HBD ligt de sleutel bij de 7e S, waarden en overtuigingen. Daar start het werkveld van HR, daar begint de transitie naar *enabler*. Daartoe is systemisch inzicht nodig op drie niveaus: organisatie, individu en team.

#### Organisatie

Bedrijven, organisaties en verenigingen lijken in vele opzichten op familiesystemen, met systemische wetten (plek, volgorde en de balans tussen geven en nemen). Systemisch analyseren houdt in dat we een



## “Zou het niet mooi zijn als strategie en missie worden geformuleerd op basis van wat HR aanreikt?”

organisatie plaatsen op de as van verleden – heden – toekomst. Waar staat onze organisatie? Wat heeft ons samengebracht? Hebben we over tien jaar nog bestaansrecht?

Het oude model laat directies vooral kijken naar groei en winst; het model van de toekomst legt de nadruk op flowcreatie en autonomie. HBD helpt directies om te bepalen in welke flowdimensie ze zich bevinden. HBD kan samen met de directie vanuit systemisch standpunt antwoorden formuleren op vragen als waarheen de organisatie zich beweegt en hoe condities voor de toekomst te scheppen. Deze antwoorden kunnen leiden tot een revitaliseringsprogramma (rollen herschrijven) of tot palliatieve zorg (stijlvol eindigen).

In beide gevallen kan HBD het te volgen traject als vanouds begeleiden met loopbaanbegeleiding, coaching en opleiding. Echter, niet meer 'besteld' door de directie, maar als resultaat van het systemische proces binnen een groep medewerkers die op weg is naar de toekomst.

#### Individu

Het is mogelijk dat sommige medewerkers aangeven hier niet klaar voor te zijn of vinden dat dit te ver gaat. Dan heeft de HBD-professional de plicht een dubbele rol op zich te nemen: als transitie-*enabler* én als degene die mensen helpt om dat proces te doorlopen. In onze rol als HR *old school* begeleiden we mensen binnen de kaders van ons mandaat. Zelden heeft HRM het mandaat om proactief doorstroom te bevorderen van *high potentials*. Zelfs als deze mensen zeggen dat ze geen binding meer voelen met de organisatie en weg willen. Het gaat hier immers om medewerkers waarin de organisatie heeft geïnvesteerd. HBD gaat niet over het



inpassen van mensen binnen bepaalde kaders, maar om het zodanig begeleiden van medewerkers dat ze alle mogelijkheden kennen en zelf de keuze (durven) maken waar ze het gelukkigst kunnen worden. De grootste uitdaging van HBD in dit proces is om ervoor te zorgen dat iedereen zich mag ontwikkelen tot wat hij **zelf** wil/kan zijn, met veel of weinig ambitie, hoog of laag potentieel.

#### Team

Een systemische aanpak op teamniveau is een logisch gevolg van het proces op organisatie- en individueel niveau. De directie heeft vanuit de systemische analyse kaders gecreëerd en een aantal principes geformuleerd. De rest laat ze vrij. Inmiddels weet ook iedere individuele medewerker, geholpen door HBD, wie hij/zij is, wat hij/zij kan en wat hij/zij wil. HBD creëert een tussenstap op functie- of teamniveau. Natuurlijk kun je niet tegen elke groep medewerkers zeggen: 'Wat je doet moet aan deze principes voldoen, maar *hoe* je het doet, bepaal je zelf: leef je uit!' Zeker niet in een ziekenhuis. Want als de medewerkers op de operatiekamer hun eigen gang zouden gaan, werd de chirurg waarschijnlijk gillend gek en zou de patiënt overlijden. Zorginstellingen zitten vast in structuren, systemen en beperkte vrijheidsgraden, omwille van (letterlijk) levensbelang. Maar afdelingen als Marketing en R&D bieden wél een uitgelezen kans om 'helemaal los te gaan', ook in een ziekenhuis.

We kunnen oefenen op team- en functieniveau en systemisch kijken naar wat een ieder kan, waar de ander staat, zonder het grotere geheel uit het oog te verliezen. HBD moet blijven bewaken dat iedereen werkt binnen de contouren die door directie zijn uitgezet, zonder dat er opnieuw gevangenschappen wordt gecreëerd vanuit de bovenste S-en. Veranderprocessen zijn voor veel mensen niet grijpbaar. Aan de hand van systemische analyses en opstellingen kunnen we echter vandaag toch al bepaalde bewegingen en patronen blootleggen.

#### Glansrol

Een goede HBD-manager zoekt, vanuit systemisch perspectief bekeken, het antwoord op drie vragen:

- Wie hoort erbij? (Heeft iedereen een plek, nu en in de toekomst? Hoe ziet die eruit?)
- Wat is de ordening binnen onze groep/organisatie? (Is er sprake van een strakke hiërarchie of van een zwerm vogels die telkens in- en uitvliegen?)
- Is er een goede balans tussen geven en nemen (van salarissen tot en met psychologische/emotionele aspecten)?

Aan ons HR-professionals de taak om, met respect voor het verleden, de organisatie voor te bereiden op de toekomst. Dit gaat niet van vandaag op morgen. Maar oud en nieuw kunnen elkaar ook halverwege ontmoeten: als de directie zich laat begeleiden door HR, kan de directie nieuw gedrag laten zien en teams en medewerkers inspireren en faciliteren. Als we bij verandertrajecten niet de groei, maar flow en zelfsturing vooropstellen, met HR in de rol van HBD, dan wordt groei een positieve *collateral damage*. En zullen we bijna geruisloos de organisatie van de toekomst worden. Met HBD als facilitator van het transitieproces en als bruistablet van de organisatie! ■

WIE  
WIE

**WIE** Johan Buysse

**WAT** Ruim zeventien jaar adviseur Mens & Organisatie. Doel: mensen bewust maken van de kracht en het talent dat zij in zich hebben. Johan wil mensen leren om deze kracht en dit talent op een goede manier in te zetten in hun dagelijks werk. **WAAROM** Om een bijdrage te leveren aan en draagvlak te creëren voor een gewenste ontwikkeling bij verandering & transitie van mensen, teams en organisaties.

**B.U.Y.S.S.E b.v.b.a.** • johan@buysse.biz  
+32 (0)4 7757 4779 • www.buysse.biz

