

De maakbare samenwerking

HUMAN BUSINESS ENGINEERING, HET ALTERNATIEF VOOR HRM

Pas als we onderscheid durven maken tussen individuen, kunnen we als collectief excelleren. Zie hier het uitgangspunt van Human Business Engineering: het accepteren van onveranderbaarheid van de markt en de individuele medewerker, om je met al je energie te kunnen richten op het veranderen van de organisatie. Daarbij draait alles om het organiseren van diversiteit.

door Rolf Baarda en Glenn Frijde

Human Business Engineering (HBE) is een fundamenteel nieuwe benadering, het alternatief voor een sleets en uitgewoond begrip als Human Resources Management. In de kern gaat het er om de verschillende niveaus van probleemoplossend vermogen op de juiste wijze over de verschillende posities in een organisatie te verdelen. Dat is nodig om een organisatie te laten 'marcheren'. Het gaat ook om de juiste balans tussen mensen met verschillende drivers. Pas dan krijgen we een organisatie die niet alleen marcheert, maar die ook bezield is.

Wie zich van anderen wil onderscheiden, moet niet doen alsof iedereen hetzelfde is. HBE is bedoeld voor managers die op zoek zijn naar het onderscheid tussen mensen, en die dat willen vertalen in een organisatiestructuur. Samen succesvol zijn vereist een algemene acceptatie van het gegeven dat niet iedereen hetzelfde werk wil en kan doen, en dat er verschillen zijn in gedrag, motieven en creativiteit. Samen succesvol zijn betekent gaten voor elkaar dichtlopen – niet omdat dat moet, maar uit waardering voor de anderen. Waarderen betekent in dit verband de verschillen tussen collega's als een verrijking voor allen te ervaren en te weten en aanvaarden waar ieders grenzen liggen. Het is een fundamenteel uitgangspunt: succes berust op het waarderen en benutten van diversiteit, en dat berust weer op het accepteren van onderscheid. Pas als we onderscheid durven maken tussen individuen, kunnen we als collectief excelleren.

Human Business Engineering gaat over managen vanuit een bron. Daarbij is de eerste stap het onderzoeken wat iedereen in de organisatie bindt. Het gaat om de kernwaarden van het bedrijf en de maatschappelijke bijdrage die een organisatie wil leveren – niet de populistische missies en visies, maar het 'geloof' en de drijfveren van individuen die samen het geheel moeten vormen.

Een tweede stap is uit te vinden wie er binnen de organisatie

een bron van inspiratie voor anderen vormen. Beschikt de 'top' over deze mensen? Welke kerncompetenties belichamen zij? En is hun aantal groot en divers genoeg om voldoende aantrekkingskracht op nieuwe en bestaande markten te kunnen uitoefenen en de veranderingen zelf te kunnen trekken? Tot slot moeten we de organisatie zodanig ontwerpen dat iedereen problemen voorgeschoteld krijgt die hij kan en wil oplossen, omdat die zijn mogelijkheden en ambities niet overstijgen. Dat maakt het des te belangrijker dat het team in elkaar steekt als een horloge. De basisposities moeten op een doordachte manier zijn verdeeld en de teamleden moeten weten wat ze aan elkaar hebben. Er mogen geen onuitgesproken verschillen bestaan.

De mens is een gegeven

In HBE zijn de bedrijfskundige principes vervat om slagvaardig met mensen te kunnen ondernemen. De organisatie is immers ons voornaamste aangrijpingspunt om zaken te managen. Mensen daarentegen, zijn niet maakbaar. Ieder heeft zijn eigen talent, drives en karakter. Die kun je wel beïnvloeden, maar niet wezenlijk veranderen. We doen er daarom verstandig aan de verschillen tussen mensen te accepteren en als uitgangspunt te nemen van ons beleid. We kunnen maar beter die diversiteit goed organiseren, dan een heilloze weg van verandering in slaan. De mens is voor ons een gegeven, en onze stelligheid op dit punt komt mede voort uit het feit dat we in onze adviespraktijk steeds weer tegen allerlei competentiemodellen aanlopen die wél het gewenste gedrag beschrijven, maar absoluut geen antwoord geven op de vraag wie zich die competenties eigen kan maken en wie niet. Het is met deze modellen als een dokter die aan de symptomen een ziekte herkent, maar totaal niet begrijpt wat daarvan de onderliggende oorzaak is.

Ook de markt moeten we opvatten als een gegeven. Waar mensen hun betekenis ontleen aan de toegevoegde waarde binnen de 'kudde', ontleent de organisatie zijn toegevoegde waarde aan zijn omgeving: de markt waarop hij zijn producten of diensten kan afzetten. Het is dan ook de markt die eisen stelt aan het verkoop- en productieproces, en het is de markt die dicteert hoe we het vertrouwen in onze medewerkers moeten organiseren opdat de klant krijgt waarom hij heeft gevraagd. Als het goed is, is onze bedrijfsvoering daarop afgestemd.

Gezien de uiterst beperkte verandercapaciteit van de markt en de

WAT VOOR DE EEN TE SNEL GAAT, GAAT VOOR DE ANDER JUIST TE TRAAG

mens, is de organisatie het enige aangrijpingspunt dat ons rest. Organisaties zijn immers wél maakbaar, en dat is waar HBE over gaat. Het beschrijft hoe we medewerkers in de juiste slagorde plaatsen, het leert ons te zien wie als eerste in staat is het meest abstracte probleem op te lossen, en het laat ons zien wie het meest geschikt is om daarna het stokje over te nemen. HBE leert managers welke ambities van hun medewerkers realistisch zijn en welke niet. Het laat medewerkers zien welke loopbaanstappen reëel zijn en welke hun competenties te boven gaan. HBE schetst daarom nadrukkelijk een perspectief voor de lange termijn, een plattegrond waarmee medewerkers kunnen worden geplaatst en verplaatst.

Organisaties als kudde

Organisaties die onderscheidend willen zijn, waarderen een medewerker op zijn toegevoegde waarde en die is gelijk aan de moeilijkheidsgraad van de problemen die hij kan oplossen – zijn probleemoplossend vermogen. Een carrière veronderstelt dat het probleemoplossend vermogen in de loop van de tijd toeneemt, zodat een medewerker steeds complexere werkzaamheden kan uitvoeren. Deze progressie wordt zichtbaar met behulp van een model dat uit acht rollen bestaat. Elke rol veronderstelt een steeds groter probleemoplossend vermogen van de medewerker, en dus andere kennis en andere competenties om die kennis in de organisatie toe te passen. De namen van de rollen vormen het basisvocabulaire voor de methode. Bij elke rol horen specifieke

kenmerken waaraan de functie en de persoon herkend kunnen worden (zie tabel 1).

Hoe groter de toegevoegde waarde van een medewerker, hoe groter diens bijdrage aan het voortbestaan van de onderneming. Hier dringt zich een vergelijking op met onze omgeving. Wij zijn ervan overtuigd dat organisaties voldoen aan de belangrijkste wetten van de natuur. Zij acteren als kudde die voortdurend verward zijn in een strijd om het voortbestaan. Het adagium ‘eten of gegeten worden’ hoeven we slechts te vervangen door ‘veranderen of vergaan’, maar voor de rest blijft alles hetzelfde.

Die parallel geldt ook voor de samenstelling van de kudde. Bij het analyseren van organisaties gaan we uit van twee soorten medewerkers. De eerste soort bestaat uit mensen die door hun inzicht en visie weten hoe de kudde georganiseerd moet worden om succesvol te zijn, die door hun grote invloed de continuïteit van de kudde kunnen veiligstellen en die voldoende abstractievermogen hebben om aan de buitenkant te opereren, de gevaren te zien en daarop te kunnen anticiperen. Het zijn de medewerkers die processen kunnen managen en ontwerpen, die kunnen onderzoeken en situationeel denken. Meer precies hebben we het in ons model over de rollen *Strateeg*, *Leider*, *Generalist* en *Professional*.

Aan de andere kant hebben we de volgers, mensen die aan de binnenkant van de kudde positie kiezen, die concrete problemen oplossen en een heel ander psychologisch contract met de organisatie sluiten. Zij zoeken zekerheid, gezelligheid en tevredenheid. Ze zijn bereid daarvoor hard te werken en betalen de orga-

Tab. 1 Rollenmodel toepasbaar voor iedere organisatie

Abstracte problemen	Strateeg	Portfolio PMC's managen
	Leider	Productmarkt combinatie managen
	Generalist	Veranderingen, regie, scope 2-3 jaar
	Professional	Conceptuele problemen, scope 1 jaar
Concrete problemen	Vakspecialist	Unieke vaktechnische problemen, analytisch
	Allrounder	Procedures, flexibel, communiceren
	Basiskracht	Regels, accuratesse, betrokkenheid
	Helper	0-problemen, gehoorzaam, betrouwbaar

nisatie terug met loyaliteit. We beschrijven hen in de rollen van Vakspecialist, Allrounder, Basiskracht en Helper, de vier meest naar binnen gekeerde rollen.

Onze stelling is dat naarmate een rol meer naar buiten is gericht, de toegevoegde waarde toeneemt. Moderne organisaties onderkennen dat verschil in toegevoegde waarde en waarderen hun medewerkers daarop. Ze durven het onderscheid te maken.

Leerwegen

Leren is veranderen, hield gedragswetenschapper Quinn ons al voor. Leren is beter willen worden, ervaring opdoen, uitdagingen aangaan, verantwoordelijkheid nemen – allemaal gedragingen die leiden tot een steeds grotere toegevoegde waarde voor de organisatie, vanuit de verwachting daarmee meer zekerheden te verwerven. Leren doen we uit lijfsbehoud, en daarom is het zo belangrijk dat die leerwegen in iedere onderneming zichtbaar zijn en dat iedereen weet welke perspectieven zijn organisatie biedt. De leerwegen die wij beschrijven zijn gekoppeld aan de rollen (zie figuur 1). Elke rol heeft zijn eigen leerwegen die elk uit vier fasen bestaan: die van junior, medior, de vakvolwassen fase en tenslotte de seniorfase. De junior leert het vak nog, de senior steekt er ver bovenuit. Hij lost de uitzonderlijke problemen op, instrueert anderen, is een autoriteit en wordt als zodanig erkend. Senioriteit is een kwestie van de juiste mentaliteit. Wie de top van zijn leerweg wil bereiken zal uit het juiste hout gesneden moeten zijn.

De vier fasen van de leerweg staan enerzijds voor de opklimmende moeilijkheidsgraad van het werk. Anderzijds drukken zij het vertrouwen uit dat klanten en collega's krijgen in de bijdrage die de medewerker levert. Dus hoe verder de medewerker op zijn leerweg gevorderd is, hoe moeilijker de problemen zijn die hij oplossen moet en hoe groter het vertrouwen is dat hij van zijn

omgeving krijgt. Je bent dus net zo goed als dat de ander vindt dat je dat bent. Vertrouwen is daarmee het cement dat de organisatie bijeen moet houden. Immers, waar vertrouwen ontbreekt zullen regels en procedures de discipline moeten herstellen. Dat levert wel successen op voor de korte, maar zeker niet voor de lange termijn.

Het meest cruciale deel van het rollenmodel hebben wij de Verander Organisatie genoemd. Het betreft de drie rollen op het snijvlak van de binnen- en buitenkant van de kudde. De Verander Organisatie bestaat uit de Generalist die optreedt als de regisseur van de verandering, de Professional die zorgt voor de conceptuele uitwerking daarvan en tenslotte de Vakspecialist die het operationeel beheer voor zijn rekening neemt. HBE gaat ervan uit dat de samenhang tussen deze drie rollen het duurzaam succes van ondernemingen in grote mate bepaalt. HBE beschrijft de talenten die de Generalist moet hebben om als bron van inspiratie te kunnen functioneren. We leren zijn persoonlijkheid kennen, zijn passie en verbondenheid met kerncompetenties en marktcreatie. HBE beschrijft ook de Professional die het abstractievermogen heeft om zich complexe materie eigen te maken, degene die contextueel denkt, die zich kan verplaatsen in de zorgen van de Generalist en zich door hem laat inspireren. En tenslotte identificeren we de Vakspecialist die zich toelegt op de uitvoering, voor wie kennis belangrijker is dan creativiteit, zekerheid de voorkeur krijgt boven avontuur, het detail meer betekenis heeft dan inzicht en het oppakken van de grote lijn. Maar ook degene voor wie pessimisme het zicht op kansen vaak vertroebelt.

Met het concept van de Verander Organisatie kunnen we structuren ontwerpen waarmee we bezieling creëren in ons bedrijf. Dat is ook waar HBE over gaat: het organiseren van talenten zodanig dat veranderingen sneller tot stand komen maar ook duurzamer zullen zijn.

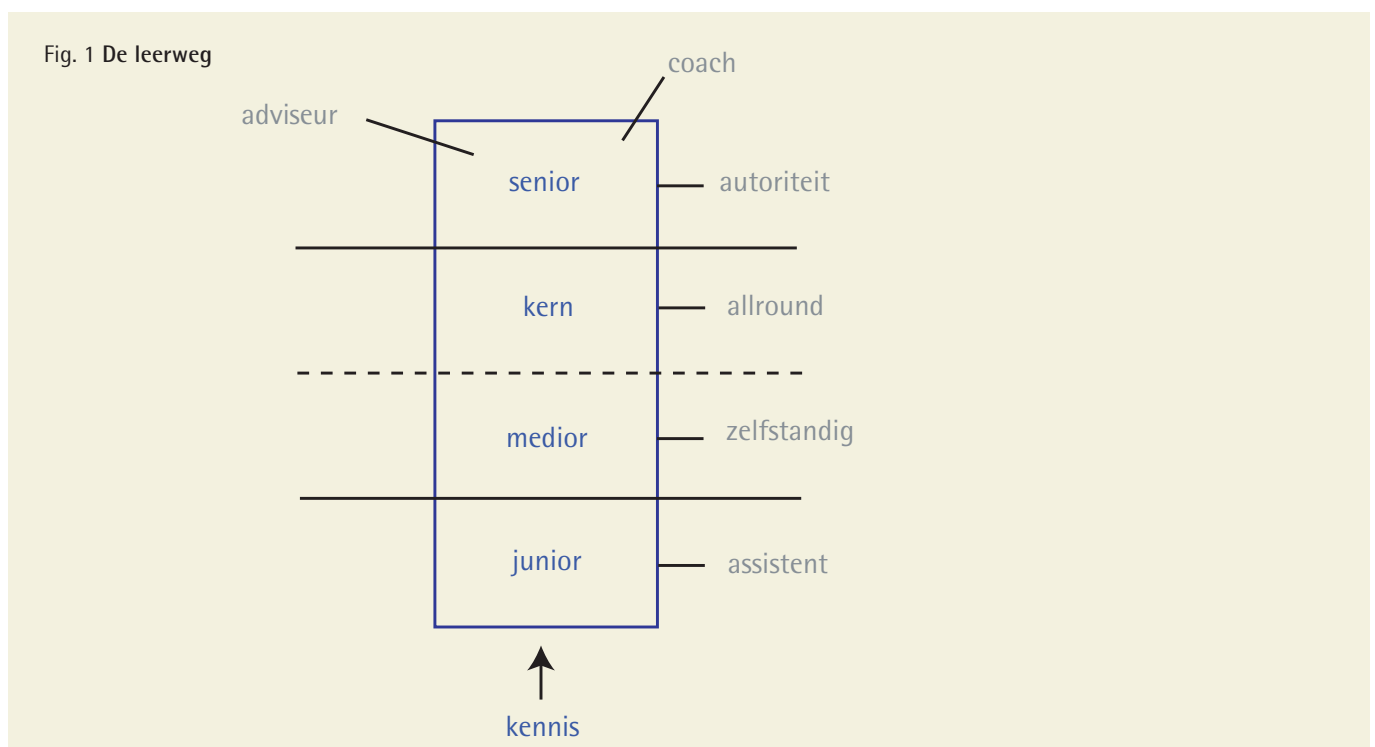
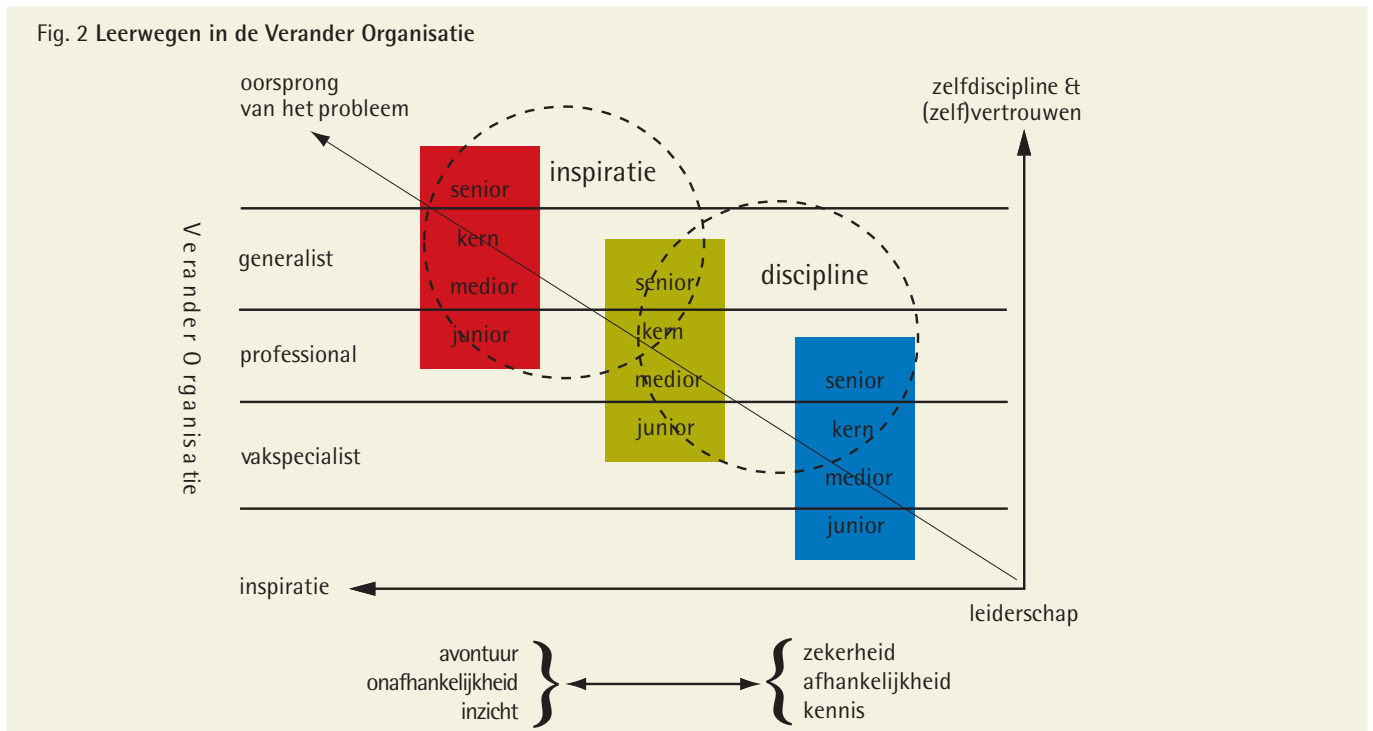


Fig. 2 Leerwegen in de Verander Organisatie



Nieuwe kudde

Tenslotte zoeken we de verdieping van het model door de leerwegen in de Verander Organisatie te duiden in termen van leiderschapsontwikkeling. Onder leiderschap verstaan wij in dit verband het vermogen om door natuurlijk overwicht het vertrouwen van anderen te krijgen. In figuur 2 vormen de leerwegen in de Verander Organisatie de patronen waarlangs de ontwikkeling van leiderschap gestalte krijgt. In de eerste plaats is dat de overgang van junior naar senior. De senior is in onze ogen de functionaris die zijn nek het verste uitsteekt en zijn kennis aanwendt om de moeilijkste vakproblematiek op te lossen. Anderen erkennen hem als expert en vragen hem voortdurend om raad. Senioren blijven leren, niet zozeer omdat ze dat moeten maar omdat ze dat willen.

De Verander Organisatie vergt ook de groei van Vakspecialist naar Professional en van Professional naar Generalist. In de Verander Organisatie is het de Vakspecialist die zich vastklampt aan de zekerheden die zijn vakkennis hem biedt. De Professional past zijn kennis al heel anders toe en richt zich op de conceptuele problemen van zijn klant. Zijn handelsmerk is zijn creativiteit en overtuigende visie, zijn vermogen om los te komen van de dagelijkse werkelijkheid en verbanden te zien. Professionals zijn daarom kwetsbaarder dan Vakspecialisten en zullen veel meer dan hen moeten varen op hun eigen inzicht in plaats van het inzicht van anderen. De Generalist is hiervan de overtreffende trap. Hij heeft zijn leven afgestemd op dat ene doel, het realiseren van een nieuwe kudde met groot onderscheidend vermogen. De Generalist richt zich niet langer op de klantvraag, maar creëert zijn eigen bedrijfsmodel. De creativiteit die daar voor nodig is vraagt om buitengewone passie, toewijding en ijver. Maar de 'ware' Generalist zal ook een inspiratiebron en voorbeeld moeten zijn voor de Professionals waarmee hij samenwerkt, omdat die voor hun creativiteit van hem afhankelijk zijn. De Verander Organisatie is daarmee het stelsel van leerwegen dat van zekerheid naar onze-

kerheid loopt, van afhankelijkheid naar onafhankelijkheid, maar ook van een materialistische oriëntatie naar een immateriële, van het bekende naar het avontuur, van volgzaamheid naar oorspronkelijkheid. Leiderschap wordt een reis naar de bron, de droom en oorsprong van het probleem.

Het denken aan geld en andere materiële voordelen houdt ons feitelijk af van hogere doelstellingen. Om die te bereiken is dienstbaar leiderschap nodig. Dienstbaar is de kelner die een goedkopere wijn adviseert als die beter bij het gerecht past, ook als zijn baas op een andere wijn meer winst zou maken. Zijn succes boekt hij niet op korte, maar op lange termijn. De baas die zijn medewerkers die vrijheid gunt, krijgt dat terugbetaald in de vorm van vertrouwen bij zijn klanten. Dat is de weg naar duurzaam succes. Je zou je loopbaan kunnen zien als een reis door de organisatie. Nu leg je hier aan, en dan weer daar. Wat je wilt worden is minder belangrijk dan wie je wilt zijn. Niet alleen hard werken, maar je loopbaan een bestemming geven.

Drs. R. Baarda en G. Frijde zijn resp. directeur en senior adviseur bij Bureau Baarda, dat adviseert in complexe belonings- en organisatievraagstukken en dat waarderingssystemen voor mensen en functies ontwerpt.
rolf@bureaubarda.nl

Literatuur

- Baarda P.R., (2003), *Belonen in Moderne Organisatie, de taal en de instrumenten*, Kluwer.
- Baarda P.R. en G. Frijde (2008), *Human Business Engineering, het organiseren van talent*, Business Contact.

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op www.gidsonline.nl/?m=article

Commentaar door Michiel Schoemaker

Het artikel van Baarda en Frije over Human Business Engineering laat op een mooie manier zien dat we af moeten van het principe van gelijkwaardigheid (iedereen is hetzelfde) en veel meer onderscheid moeten maken tussen individuen. De boodschap van hun verhaal is dat ieder individu talenten heeft, en dat juist de diversiteit aan talent een organisatie succesvol maakt. Dat vraagt wel om een vorm van engineering: bezieling, organiseren vanuit passie, kijken naar wat je aan elkaar verbindt. De auteurs formuleren daarmee een kritiek op het te rationele (of te ver doorgeschoten) management op basis van strategische plannen. Ze laten op heldere wijze zien dat het mogelijk is om mensen andere rollen en leerwegen te bieden, waardoor organisaties meer vitaal en duurzaam kunnen worden. Dat is een ingang om betere organisaties te ontwerpen.

Het concept van Human Business Engineering past daarmee in een stroming die de laatste jaren terrein aan het winnen is. Boeken als *De Intensieve Menshouderij* (Peters & Pouw), *Kantoorlog* (Vroemen) en *Beroepszeer* (van den Brink c.s.) lieten zien dat te rationeel of technocratisch inrichten van organisaties niet meer werkt, maar ook dat we zijn doorgeschoten in management. Het is een roep om meer aandacht voor de menselijke maat en talent in organisaties, een roep om meer aandacht voor *stakeholder value*. Baarda en Frije geven met Human Business Engineering handen en voeten aan dit gedachtegoed. Dat is iets wat erg nodig is wanneer we steeds meer zien dat oude oplossingen niet meer voldoen. Toch zijn er twee punten van kritiek op het concept van Human Business Engineering denkbaar.

Naar mijn mening wordt er in het artikel te weinig aandacht besteed aan de aard van het werk. Callcenterwerk is wat anders dan productiewerk, en werken als adviseur is wat anders dan het managen van een project. Met andere woorden: het soort werk (blue, white, silver of gold collar work) is van invloed op de mate van vrijheid die een individu heeft. Er valt altijd te organiseren vanuit passie en betrokkenheid, maar de leerwegen of werkzaamheden van een individu worden mede bepaald door het soort werk dat hij/zij doet. Organiseren van werk en dito personeelsmanagement is niet meer te vangen in one size fits all. Dit zou in het concept van Human Business Engineering kunnen worden aangescherpt.

Als tweede: de term engineering roept associaties met maakbaarheid op. Alsof het allemaal toch weer maakbaar is en rationeel in te richten. En die associatie zou mijns inziens vermeden moeten worden. Organiseren vanuit onderscheid is maar ten dele maakbaar of beïnvloedbaar, en de auteurs laten dit in hun artikel ook zien. Wellicht is een ander begrip dan engineering te gebruiken. Afgezien van deze kritiekpunten is het nodig dat dit soort denkbeelden meer ruimte krijgen. Ze geven immers handen en voeten aan de kritiek op oplossingen die niet meer werken. En een welkom tegengeluid voor de doorgeschoten technocratie in het HRM van veel organisaties.

Prof. dr. M.J.R. Schoemaker is hoogleraar Talent Management aan de Radboud Universiteit Nijmegen.
m.schoemaker@fm.ru.nl

Reactie op commentaar door Rolf Baarda en Glenn Frije

Onze dank voor het positieve en kritische commentaar op ons artikel. Mensen zijn niet gelijk, en als we de verschillen tussen talenten en drijfveren weten te benutten kunnen we werken aan een gezonde en gedreven organisatie. Met die opvatting sluiten we inderdaad aan bij de nieuwe wind die momenteel door het personeelsmanagement waait. Maar Human Business Engineering is veel meer dan een moderne visie op het vakgebied: het biedt een model om dit ideaal in de praktijk te realiseren. Van beloningsadviseurs mag ook niet anders worden verwacht, dan dat zij heel exact de toegevoegde waarde van mensen in kaart kunnen brengen.

Daarbij gaan wij niet langer uit van functies ('stoelen' in het klassieke jargon), maar van de mens die een functie om zich heen creëert. Dat proces leidt tot waardetoevoeging. Human Business Engineering is een concept dat niet alleen precies in kaart brengt wat die toegevoegde waarde is, maar dat organi-

saties ook laat begrijpen in welke leercurve een medewerker zit, zodat we een uitspaak kunnen doen over zijn potentieel en het plafond van zijn doorgroeimogelijkheden (=waardecreatie). Dat betekent dat bij functies van dezelfde moeilijkheidsgraad, van een identieke leercurve sprake kan zijn. De inhoud van het vak mag misschien verschillen, de leeroriëntatie kan best hetzelfde zijn. Het analyseren en positioneren van de diverse leercurven in een bedrijf is de basis van Human Business Engineering. Daarmee leggen we het fundament voor een lerende organisatie.

Zoals opgemerkt in het artikel is de markt niet of beperkt maakbaar. Voor de mens geldt hetzelfde. Talenten en drijfveren liggen min of meer vast. Wat ons nog rest is de organisatie. Die is wel maakbaar, die is wel degelijk te engineeren. Sterker nog, dat is de O-kant van ons vak! We zetten onszelf buiten spel als we die niet als maakbaar zouden zien. Wat daarvoor nodig is, is een model dat mensen en functies in de juiste leercurven zet.