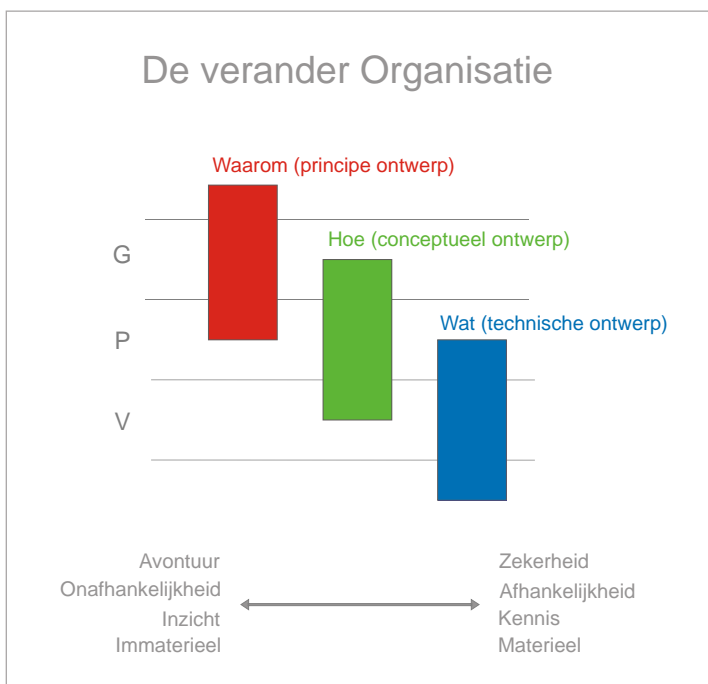


Human Business Engineering

Het organiseren van talent

Door Rolf Baarda en Glenn Frijde



'Wat zou het mooi zijn als...!' Bezielde organisaties jagen een droom na. Dat is de enige manier om duurzaam succesvol te zijn. Maar hoe zet je dromen om in succesvolle actie? Wij komen steeds meer tot de overtuiging dat de sleutel ligt in het benoemen en benutten van verschillen tussen medewerkers. Mensen zijn niet gelijk, en hun diepere drijfveren zijn onveranderbaar. Ze kunnen leren, maar je kunt mensen niet veranderen, net zo min als markten maakbaar zijn. De inrichting van je organisatie is, met je droom, het enige aangrijpingspunt om je te onderscheiden. Wat nodig is, is het lef om verschillen tussen mensen te benoemen. Pas dan kun je ze inzetten voor het welzijn van het geheel. Wie dat niet goed doet, beschadigt zowel zijn organisatie als zijn medewerkers en kan nimmer excelleren. Wij reiken er ook een methode voor aan: Human Business Engineering. Dit als alternatief voor het klassieke personeelsmanagement, dat geen relatie meer vertoont met waar het in organisaties werkelijk om gaat en irrelevant geworden is.

Human Business Engineering zijn de bedrijfskundige principes om slagvaardig met mensen te kunnen ondernemen. Mensen met hun talenten, drives en persoonlijkheden zijn niet of weinig maakbaar, organisaties wél. We kunnen daarom maar beter die diversiteit tussen mensen goed organiseren, dan een heilloze weg van verandering in slaan. Human Business Engineering beschrijft hoe we medewerkers in de juiste slagorde moeten plaatsten. HBE geeft inzicht in wie als eerste in staat is het meest abstracte probleem op te lossen, omdat hij het talent én de wil heeft om dat te kunnen. En ook wie na hem het beste het stokje kan overnemen. Net zo lang tot 'dromen' in de operatie 'werkelijkheid' geworden zijn.

Human Business Engineering vergroot de 'ability to execute' door systematisch te analyseren wie waarvoor verantwoordelijk kan worden gemaakt. Daarom gaat HBE in de kern over het organiseren van vertrouwen, omdat de methode inzichtelijk maakt in welke rol een medewerker het beste tot zijn recht komt. De modellen die wij aanreiken maken een analyse mogelijk van waar en bij wie de 'gaten' vallen, waar aanvulling nodig is of een te sterke overlap aanwezig is. HBE leert managers welke ambities van hun medewerkers realistisch zijn en welke dat niet zijn. Maar het houdt dezelfde medewerker ook een spiegel voor waarmee hij zelf kan uitvinden welke loopbaanstappen reëel zijn en welke zijn competenties te boven gaan. HBE schetst nadrukkelijk

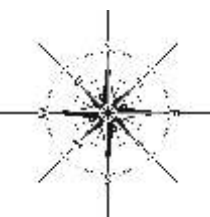
een lange termijn perspectief, een plattegrond waarop medewerkers kunnen worden geplaatst en verplaatst.

De Verander Organisatie

Bij HBE gaat het met name om dat deel van Model Baarda (de acht rollen die wij gebruiken voor beloningsmanagement) wat wij de Verander Organisatie hebben genoemd. Dat zijn de drie rollen op het snijvlak van de binnen- en buitenkant van de onderneming. Meer precies gaat het om de Generalist als regisseur van de verandering, de Professional voor de conceptuele uitwerking daarvan en tenslotte de Vakspecialist die het operationeel beheer voor zijn rekening neemt. De samenhang tussen deze drie rollen bepaalt in grote mate de duurzaamheid van succes.

De Generalist zien wij als bron van inspiratie met een duidelijke, onderscheidende en aansprekende visie op de aanpak strategische problemen. Hij is gepassioneerd en heeft zich verbonden met kerncompetenties en marktcreatie. De Professional heeft het abstractie- vermogen om zich complexe materie eigen te maken. Hij is degene die contextueel denkt, die zich kan verplaatsen in de zorgen van de Generalist en zich door hem laat inspireren. En tenslotte identificeren we in de Verander Organisatie de Vakspecialist die zich toelegt op de uitvoering. Dat is De medewerker 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 bij wie pessimisme het zicht op kansen vaak ontnemt.

In de Verander Organisatie vraagt de groei van Vakspecialist



passie
dromen
regisseur van verandering

creativiteit
helicopterview
overtuigende visie

Human Business Engineering

De praktijk bij Solcon

naar Professional en van Professional naar Generalist om een substantiële verandering van leiderschapskwaliteit. 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 werkelijkheid, verbanden te zien, zijn helicopterview. De Generalist richt zich niet langer op de klantvraag, maar creëert zijn eigen markt. De creativiteit die daar voor nodig is vraagt om buitengewone passie, toewijding en ijver.

Langs de weg van de Verander Organisatie laat HBE zien hoe we structuren kunnen ontwerpen waarmee we bezieling creëren in ons bedrijf. Dat is ook waar HBE over gaat: het organiseren van talenten zodanig dat veranderingen sneller gebeuren, krachtiger, maar ook langduriger, dus duurzamer zullen zijn.

Het begrijpen van de relatie tussen type persoonlijkheid en type functie, weten wat onder de zeespiegel het verschil uitmaakt, voorkomt dat ernstige discrepanties ontstaan tussen de medewerker, zijn werk en zijn verwachtingen. En dat inzicht draagt bij aan het succes van, maar ook het welzijn binnen een organisatie.

Dat laatste is ook een doelstelling van Human Business Engineering.

Organisaties die duurzaam willen groeien, investeren in hun veranderkracht. Solcon is een van de bedrijven die dit proces met Bureau Baarda is opgestart en Human Business Engineering in de praktijk heeft toegepast.

Solcon Internet Service Provider is leverancier van ADSL, allerlei hostingspakketten en digitale telefonie. In 2006 hebben wij voor deze organisatie het beloningsmanagement volledig ingericht. De bewustwording van de relatie tussen competenties en toegevoegde waarde van medewerkers die door de introductie van het Model Baarda is ontstaan, heeft geleid tot een belangrijke vervolgoopdracht voor ons bureau.

Solcon groeit en kiest ervoor dit van binnenuit en duurzaam te doen. Het bedrijf doet dit niet door simpelweg mensen aan te nemen om over meer capaciteit te kunnen beschikken, maar door te investeren in het deel van de organisatie dat zorgt voor inspiratie, creatie en consolidatie: de drie rollen die wij aanduiden met de Veranderorganisatie. Solcon start daarom samen met ons een project waarin deze drie rollen volledig in hun kracht worden gezet. De eerste projectfase bestaat uit het doorleven en expliciteren van de strategische droom in termen van richting, structuur en inspirerende ondernemingsplannen alsmede het selecteren van de trekkers hiervan. In de tweede fase wordt deze inspiratie gebruikt om het stokje aan het (middel)management over te geven en hen actief bij het ontwerp te betrekken, hen hun verantwoordelijkheden te laten doorleven en er ook naar te laten handelen. In dit proces vervullen begrippen als 'vernieuwing' en 'optimalisering' een sleutelrol.

Met ondersteuning van de Solcon medewerkers ontwerpt Bureau Baarda de nieuwe bedrijfsprocessen, optimaliseert bestaande processen en ziet erop toe dat het werk volgens planning en conform de kwaliteitsnormen wordt uitgevoerd. De directie van Solcon en is ervan overtuigd dat het proces zal leiden tot een organisatie die de markt beter en sneller zal gaan bedienen.



detail
zekerheid
vakkennis