

Wat zijn vandaag, in de nieuwe context, de zeven leidende principes voor HR voor een beloftevolle transitie naar meer autonomie en engagement?

Tijdens de HR Square Conference bogen 130 HR-verantwoordelijken over de vraag *Hiërarchie en autonomie: een valse tegenstelling?* Op het einde van drie intensieve dagen, met presentaties, workshops en vele gesprekken, mondde dit uit in een gezamenlijk idee over zeven leidende principes. Elke HR-verantwoordelijke kan die lessen meenemen naar de eigen organisatie om zo een beloftevolle transitie naar meer autonomie en engagement te realiseren.

Lou Van Beirendonck
Voorzitter HR Square Conference

Timothy Vermeir
Hoofdredacteur HR Square

1 / We krijgen en houden de *why* en de doelen van de transitie helder.

Het is aan HR om (mee) de reden van de transformatie en het uiteindelijke doel helder te krijgen, in het bijzonder voor de mensen over wie het gaat en voor wie we het doen. Dat gebeurt volgens het principe van 'keep it simple'. Het is daarbij noodzakelijk de boodschap te blijven herhalen in een taal die iedereen begrijpt. We proberen de persoonlijke 'waarom' van de medewerkers te verbinden met de organisatiedoelen.

2 / We verduidelijken het kader, want dat is een voorwaarde om autonomie te kunnen invoeren.

Een minimaal kader vertrekt vanuit waardengedreven principes veeleer dan vanuit regels, zodat het geheel minder dwingend en beperkend is. Het vertrekpunt is steeds wat de mensen op de vloer werkelijk nodig hebben. Het kader houdt tegelijk rekening met de context van de organisatie (de activiteiten, de maturiteit van het team...). De organisatie verduidelijkt ook het mandaat van het team: wat is de opdracht van het team, wat zijn de verantwoordelijkheden en welke concrete output is er nodig.

Het kader vastleggen is geen zuivere top-down oefening, maar krijgt ook bottom-up invulling, met daarbij óók input van buiten de organisatie.

3 / We passen de structuur van de organisatie aan in functie van de doelen.

De klant en de diensten aan de klant zijn het uitgangspunt voor de structuur. Een functionele structuur ondersteunt governance en besluitvorming. Wanneer we de structuur moeten aanpassen, doen we dat goed doordacht.

Bij het uittekenen van de structuur houdt de HR-verantwoordelijke voor ogen dat er geen *one size fits all* kan zijn, en dat er zelfs binnen één en dezelfde organisatie differentiatie kan zijn, want het werk bepaalt óók de structuur van het organisatie.

Tot slot: de capaciteit om de structuur aan te passen maakt deel uit van de manier van werken.

4 / We bevorderen de ontwikkeling van medewerkers, van teams, én van organisaties.

Er is al veel wijsheid, kennis, vaardigheden, ervaring op de werkvloer. En dus is ontwikkeling eigenlijk 'mogelijk maken' van wat er al is.

Medewerkers nemen samen met de organisatie verantwoordelijkheid op voor hun ontwikkeling in functie van wat elk individu kan bijdragen aan het bedrijf. De organisatie op haar beurt maakt de win/win duidelijk.

HR zet in op 'soft skills' en vertrekt vanuit talenten, waarbij HR er ook voor tracht te zorgen dat mensen goesting hebben om zich verder te ontwikkelen én dat ze makkelijke en toegankelijke tools ter beschikking hebben om dat ook te doen.

5 / We faciliteren de dialoog.

Dialoog is een middel om het gewenste gedrag in onze organisatie (verbindend communiceren, open feedbackcultuur, oplossingsgericht werken...) te verwezenlijken. Dialoog gebeurt niet alleen top-down en bottom-up, maar in alle richtingen. Dialoog gaat over het wat en hoe van de functie, maar staar ook stil bij de mens en over hoe de medewerker bijdraagt aan de meerwaarde van de organisatie.

De dialoog gebeurt in een context waarin medewerkers zich op hun gemak voelen en waarin men verbindend communiceert.

6 / We zetten de teams centraal.

Een team is een middel om mensen boven zichzelf uit te laten stijgen. Dat veronderstelt dat een team ook een veilige plek is voor individuen.

De kracht van teams bestaat onder andere uit sociale steun van collega's, leidinggevendenden, maar ook uit het delen van kennis... Het leiderschap, en de mens-management cyclus, zetten dáár op in en de teams voldoende tijd geven in veranderingen, rekening houdend met de maturiteit van teams.

En HR? Wij zijn de supporter van teams door de teams te ondersteunen, faciliteren...

7 / We versterken de (zelf)leiderschapsvaardigheden bij medewerkers en leidinggevendenden.

HR maakt van in het begin duidelijk wat onze visie op leiderschap is, afhankelijk van de organisatie/de context. Daarbij zijn de wederzijdse verwachtingen tussen leidinggevendenden en medewerkers duidelijk.

Behalve leiderschap, is het belangrijk dat elke medewerker ook eigenaarschap opneemt en *accountable* is voor wat hij of zijn onderneemt.