

De rol van leiders en HRD-professionals bij systembrede verandering

Een interview met Ron Fry

door Luk Dewulf & Luc Verheijen



Ron Fry

Drs. Luk Dewulf is partner bij Kessels & Smit, *The Learning Company*. Hij is als hoofddocent verbonden aan de Foundation for Corporate Education en is lid van de redactiecommissie van O&O. E-mail: dewulf@kessels-smit.be

Drs. Luc Verheijen is sociaal pedagoog en als adviseur verbonden aan Kessels & Smit, *The Learning Company*. E-mail: lverheijen@kessels-smit.be

Ronald Fry is de drijvende kracht achter de 'Master of Organizational Development' aan de Weatherhead School of Management in Cleveland. Bovendien was hij daar de voorbije elf jaar de academisch verantwoordelijke voor het Executive MBA-programma, dat door Business Week, US News and World Report en de Financial Times werd beoordeeld als één van de beste MBA-programma's in de wereld. Hij promoveerde aan het Massachusetts Institute of Technology en werkte daar samen met Chris Argyris en Donald Schön. Hij is misschien niet het bekendste stafflid van het Department of Organizational Behavior, het interview dat we met hem hadden levert wel een duidelijk standpunt op over de rol van HRD-professionals in organisaties.

Door de jaren heen heeft Ronald Fry zich op vier verschillende onderzoeksthema's gericht: systembrede verandering, appreciatieve of waarderende methoden, groepsdynamica en leiderschapontwikkeling. Centraal in die thema's staat het kijken naar organisaties vanuit een relationeel en meer recent ook steeds meer een waarderend perspectief. Elke verandering vindt plaats vanuit relaties en vanuit verbinding tussen mensen. Ook bij groepsdynamiek staan het relationele en het ontologische centraal en ook leiderschap vindt plaats vanuit relaties met mensen. Fry zegt hierover: 'Ik ben niet echt geïnteresseerd in statistische analyses, factoren en modellen. Ik ben meer geïnteresseerd in casestudy's waarin het leven van groepen, het leven van verandering en het leven van leiderschap naar voor komen'. Met dit perspectief als achtergrond gaan we eerst in op zijn pleidooi om bij veranderingsprocessen het hele systeem van een organisatie te betrekken, dan richten we ons op de rol van leiderschap binnen die context en ten slotte kijken we naar de manier waarop HRD-professionals veranderingen kunnen ondersteunen.

Systembreed veranderen Voor Ronald Fry is één van de grootste uitdagingen in het begeleiden van veranderingen om er een veelheid van stakeholders en organisatieniveaus en grote aantallen mensen bij te betrekken. Hij noemt dit 'systembreed' veranderen. Fry heeft de voorbije jaren heel wat grote

veranderingen in organisaties begeleid. Hij deed dat voor bedrijven als Ford, General Electric en Roadway Express en werkte daarbij vaak nauw samen met David Cooperrider en Suresh Srivastva. Bij dergelijke projecten bestaat systeem-breed werken erin het hele systeem van de organisatie bij elke ontwikkeling of transformatie te betrekken. Je brengt het hele systeem in één ruimte. Wanneer je een veelheid van stakeholders in een organisatie bij elkaar brengt, kun je de onderlinge verbondenheid ('interconnectedness') voelen. Deze ontologische ervaring (waarbij vertrokken wordt vanuit de ervaring hier en nu) is heel krachtig wanneer mensen werken aan strategie. Fry erkent dat deze manier van kijken het resultaat is van het jarenlange werken met kleine groepen. Van daaruit is het geloof ontstaan in het werken met die groepen als basis voor organisatieontwikkeling. Een organisatiebrede verandering vindt plaats doordat vele groepen op hetzelfde ogenblik en op dezelfde plaats aan zo'n verandering werken en niet

Je brengt het hele systeem in één ruimte

doordat één iemand in een grote conferentieruimte iedereen toespreekt. Het omgaan met schaalgrootte is voor Fry dan ook één van de belangrijkste uitdagingen voor organisaties: 'Hoe je het soort interorganisationeel werken ook noemt: allianties, associaties, netwerken, communities, het is dit soort werk dat we nodig hebben om te kunnen omgaan met problemen, vraagstukken waar we gezamenlijk mee worstelen'. Schaalgrootte is ook nodig als een voorwaarde om te kunnen werken aan duurzaamheid, een betere samenleving, het milieu en uiteindelijk ook wereldvrede.

De rol van leiderschap bij verandering Dat er zoveel over leiderschap wordt gesproken heeft volgens Fry met marketing en met commercialiteit te maken en met het feit dat een managementschool zich richt op een specifieke doelgroep. Want op de keper beschouwd gaat het bij leiderschap eigenlijk om succesvol gedrag: 'Het gaat om eenieder die nadenkt over de vraag: hoe kan ik meer effectief zijn in sociale systemen?'. Dat Noord-Amerikanen dit leiderschap noemen, heeft te maken met een in de cultuur ingebedde fascinatie en tegelijk met een fobie rond alles wat op leiders en leiderschap betrekking heeft. Leiderschap is een kwaliteit die voorbestemd is voor eenieder die in een organisatie actief is. Het onderzoek over leiderschap richt zich dan ook op mensen die succesvoller zijn dan anderen in het betrekken en het positief beïnvloeden van mensen en in het onderhouden van goede relaties. Vandaar dat het ontwikkelen van leiderschap zo belangrijk is om organisatiebrede verandering mogelijk te maken. 'Het veranderen van grote systemen blijft afhankelijk van het al dan niet functioneren van mensen. Als individu en in de interactieve verbanden die de essentie vormen van elke samenwerking en coördinatie. Deze verbanden raken steeds een individueel of dyadisch niveau.' Voor Fry is het vermogen om aan die relaties vorm te geven een eerste belangrijk aspect van leiderschap.

Leiders hebben een beter of een 'meer reëel' zelfbewustzijn

Een tweede belangrijk aspect is de katalysatorfunctie. Het gaat dan om mensen die een ruimte binnenstappen en die een soort energie en dynamiek creëren die bijdraagt tot veranderingen. Dit zijn ook mensen die ervoor zorgen dat anderen bereid zijn om ook zelf een bijdrage te leveren. Fry spreekt in die context over 'change leadership' of 'change agents'.

Voor een derde aspect van leiderschap verwijst Fry naar onderzoek over kwaliteiten van leidinggevend. Daaruit blijkt niet zozeer dat excellente leiders dezelfde competenties hebben, maar wel dat er het kleinst mogelijke verschil is tussen de manier waarop ze naar zichzelf kijken en de manier waarop anderen naar hen kijken. Leiders hebben een beter of een 'meer reëel' zelfbewustzijn. Methodes zoals 360° feedback waarbij mensen hun eigen kwaliteiten inschatten en dat ook laten doen door hun omgeving, geven goed inzicht in die verschillen. In dit opzicht is Ron Fry dan ook een andere mening toegedaan dan iemand als Richard Boyatzis (zie elders in dit tijdschrift), die gelooft in een meer systematische benadering waarbij onderzoek een set aan competenties oplevert die de basis zouden moeten vormen voor leiderschap. Ron Fry: 'Ik geloof niet dat er een vaste set van vijftien competenties bestaat en dat je hoog dient te scoren op die vijftien competenties om een goed leider te zijn. Deze manier van denken versterkt bovendien het denken in termen van een kloof die moet worden overbrugd, terwijl ik het gevoel heb dat we veel meer op basis van sterktes moeten gaan werken. Wat ik bedoel is dat ik er minder van overtuigd ben dat data de belangrijkste boodschap zijn; de belangrijkste boodschap is het zelfbewustzijn of het gebrek eraan.'

Daarom is het belangrijk voor mensen om op regelmatige basis feedback te vragen én te geven. Daarbij gaat het niet om het zoeken naar de waarheid, maar om de kunst dissonante boodschappen in je denken toe te laten.

Zijn HRD-professionals overbodig? Om zicht te krijgen op wat Ron Fry als boodschap te vertellen heeft aan HRD-professionals, vragen we hem wat de titel zou zijn van een workshop voor die doelgroep als hij hiertoe in Nederland of Vlaanderen zou worden uitgenodigd. En hij start provocerend: 'Mijn eerste gedachte zou zijn om het woord 'human' uit hun functietitel te schrappen en het te vervangen door 'systems'. Volgens mij is de rol van human resource managers uitgespeeld. We hebben geen human resource professionals nodig. Alles wat zij doen zou deel moeten uitmaken van wat managers doen.' Wel nodig zijn volgens Ron Fry mensen die de capaciteit van het systeem vergroten om te organiseren, te coördineren en samen te werken. Dat vraagt een verandering van mindset voor HR-professionals zodat ze zich niet meer gaan richten op 'humans' maar op het vergroten van de kracht en de mogelijkheden van organisaties. Één

mogelijkheid om dat te doen is het faciliteren van bijeenkomsten waarbij ze het hele systeem bijeenbrengen en op die manier facilitators worden van 'large group interventies'. Als ze dat doen, zullen ze handelen als strategische denkers en planners en ook als dusdanig zichtbaar in de organisatie worden.

Dat het Fry echt menens is, blijkt als we hem vragen of hij dan in termen van Ulrich denkt aan 'veranderingsagenten' en 'business partners'. 'Daar ja op antwoorden zou betekenen dat ik hen in hun rol laat. Veeleer zou ik HRD-professionals echt willen shockeren, door hen te zeggen dat wat zij tot nu toe hebben gedaan disfunctioneel is geworden'. Precies het feit dat HRD-professionals er zijn, is er volgens Ron Fry de oorzaak van dat managers hun rol om verandering te begeleiden niet opnemen. Meteen volgt een nieuwe boodschap voor HRD'ers: 'Geef jullie werk aan de mensen zelf, laat ze zelf hun 'compensation & benefit'-plannen maken. Outsource zoals iedereen nu doet de betalingen en de payroll. Selectie en rekrutering zouden door het management moeten gebeuren, want zij zullen met de beslissing moeten kunnen leven.'

De reden waarom HRD-professionals er zijn gekomen is volgens Ron Fry dat er niemand in de organisatie was die zich bekommerde over mensen en hun rechten. Er werd dus voorzien in een soort gemis. Maar vervolgens wordt zo'n functie geïnstitutionaliseerd en ontstaat een ander probleem in de vorm van een dilemma. En dat dilemma bestaat er in dat alles in één functie wordt gelokaliseerd terwijl het eigenlijk een taak van managers zou moeten zijn. Maar roept Fry hier niet zelf een paradox op? De paradox is dat de organisatie tekortschiet: noodzakelijke veranderingen komen niet van de grond. Dit zou verholpen moeten worden door een nieuwe functie te creëren, met het risico dat het daar bij blijft. Wanneer we hem die paradox voorleggen, geeft Fry aan dat het hem niet gaat om het invullen van een tekort door een nieuwe functie, maar om mensen die een thema naar voren brengen en die dat in elke conversatie aan de orde stellen.

De manier waarop Ron Fry deze ideeën verwoordt mag dan wel provocerend en

scherp zijn, toch wijzen we hem erop dat de roep naar HRD-professionals die minder operationeel maar meer strategisch bezig zijn al vele jaren bestaat. Volgens hem is het probleem dat de functie van HRD-professionals 'bevroren' is en als zodanig lange tijd niet echt is geëvolueerd. En dat vraagt beweging. Terug

Strategie die losgekoppeld is van processen is waardeloos

naar de workshop: 'Ik zou zeggen aan de deelnemers dat ze alleen mogen komen als ze een strategische planner meebrengen en als ik kan zou ik ze voor de hele sessie aan elkaar vastketenen en samen laten werken aan de vraag: hoe betrekken we iedereen bij het proces van strategievorming? En dan zou ik met hen spreken over strategie, strategisch denken en strategische planning vanuit zowel een expertperspectief als een meer bedrijfsprocesmatig perspectief, net de twee perspectieven die aan tafel vertegenwoordigd zijn. Het komt er dan op aan om beide perspectieven te integreren in één functie. Strategie die losgekoppeld is van processen is waardeloos. Processen die losstaan van de strategie zijn dat ook. Wat je vaak ziet is dat HRD-professionals niet toegelaten worden op meetings waar het gaat over de operationele processen en dat er tegelijk strategische sessies worden georganiseerd waarbij de vertaling naar de processen uitblijft.' Meteen volgt dan een nieuwe uitdaging voor professionals om strategie niet te zien als een plan, maar als een zoektocht. In zo'n zoektocht komt het er dan op aan om de kennis over participatie, over processen, over toekomstscenario's samen te brengen: 'Dat is precies ook het werk wat wij doen in 'summits' (meerdere bijeenkomsten waarin de hele organisatie samen nadenkt over de toekomst). Het opwindende hieraan is dat je iedere medewerker in de organisatie een stem geeft over strategie, niet zozeer in het plan dat uit het gesprek voortvloeit, maar in het gesprek zelf. Uit zo'n gesprek komen zoveel mogelijkheden en perspectieven dat de noodzaak van het strategische plan zelf vervalst.'