

HRD als procesbegeleider van duurzame organisatieontwikkeling

TEKST: Rolf Knijff

Verontwaardigd houdt mijn gesprekspartner, Clement Leemans, de folder van een gerenommeerde Vlaamse opleider in de lucht: zie je, dat is wat ik bedoel. Werven voor 'plug en play' cursusjes van twee dagen. Wat brengt dat op? De toekomst is onvoorspelbaar geworden. De economische en technologische omgeving, dus de context voor HRD, verandert. Wat nodig is, is een nieuwe visie. HRD moet voor duurzaamheid gaan! Het is die overtuiging die de basis vormt van een VOV-initiatief, waaraan Leemans en enkele medestanders werken. Vanuit dat perspectief van duurzaamheid zal in drie VOV pitstops in 2010 gewerkt worden rond 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen', rond 'Veranderen is Engageren' en rond de 'Lerende Organisatie'. We vragen Leemans wat hij verstaat onder duurzaamheid. Leren, meent Leemans, is gedragsverandering. Het gaat in de eerste plaats om de verandering te zien. Dan moeten organisaties vaststellen of het gedrag, nodig voor verandering, aanwezig is. Of hoe je het verkrijgt. HRD zou hefbomen moeten identificeren die gewenst gedrag verwezenlijken. Zo kunnen, bijvoorbeeld, starre functieomschrijvingen inflexibel gedrag als resultaat hebben. En je gaat dan toch mensen niet opleiden in 'soepel worden'. Als het uitgangspunt 'gedragsverandering en business impact' is, dan ga je als HR kijken naar alle 'hefbo-

men' die dat gedrag beïnvloeden, naar andere HR-processen (verloning bijvoorbeeld), maar ook naar de werkorganisatie en het managementklimaat. Door dat samen aan te pakken met alle stakeholders, creëer je duurzame gedragsverandering. De thema's duurzaamheid, verantwoord ondernemen en verandering, geven die nieuwe rol van HRD dus een fundament. Het is het einde van de rol van 'cursusboer', druk bezig met de organisatie en het beheer van cursussen, en het ontstaan van de procesbegeleider. We moeten organisatieontwikkeling op de agenda zetten. Niet mensen naar cursusjes sturen, maar mensen helpen te leren van hun eigen ervaring, rond eigen problemen. We moeten ze daarbij helpen, want niemand loopt graag met eigen problemen te koop. Mensen moeten begeleid worden om met elkaar te praten, van elkaar te leren en te netwerken. Anderzijds wordt de druk uit de omgeving groot. Wat vroeger normaal was, zoals een nonchalant energieverbruik, wordt nu gestraft. Daarom moeten mensen leren nadenken. Dat doen ze, aldus Leemans, niet uit zichzelf. HRD moet processen binnen bedrijven scheppen die mensen lerend samen brengen. Waarbinnen mensen leren nadenken over de uitdaging waar ze voor staan en de wijze waarop ze die aan zullen pakken. Dat is wat Leemans onder procesbegeleiding verstaat. Maar brengen we daar tegen in: je kunt wel alles op gedrag

richten, maar cursussen blijven toch nodig? Een piloot zal ook in de onzekere toekomst die ons wacht zijn vliegtuig toch van Zaventem naar Rome vliegen. En navigeren leert hij toch liefst niet onderweg? Leemans bevestigt. Zijn ervaring als opleidingsmanager in enkele respectabele ondernemingen, doet hem de werkelijkheid kennen. Natuurlijk, bestaande werkprocessen blijven bestaan. Je zult (soms) traditionele onderwijskundige trajecten moeten starten en cursussen ontwerpen. Maar toch: je kunt mensen wel cursussen geven, maar de vraag is wat ze er mee doen. Of ze het geleerde toepassen. Leemans, zo blijkt, gelooft eerder in de constructivistische aanpak, waarbij mensen hun eigen werkelijkheid scheppen, dan in de transfer van kennis in vaste programma's. Maar is HRD geëquipeerd voor die nieuwe rol, willen we ten slotte weten. Heeft ze een beter begrip van de toekomst dan het management? Leemans laat ook hier geen misverstand bestaan. De werkelijkheid wordt niet door HR gedefinieerd. Managers bepalen in hun organisatie de aard van een veranderende realiteit. HRD moet zich niet in de plaats willen stellen van managers en hun verantwoordelijkheid zeker niet overnemen. HRD faciliteert en ondersteunt het zoeken naar leer- en werkprocessen die, in een context van verandering en onvoorspelbaarheid, duurzame ontwikkeling van de organisatie, mogelijk maken. **HR**