

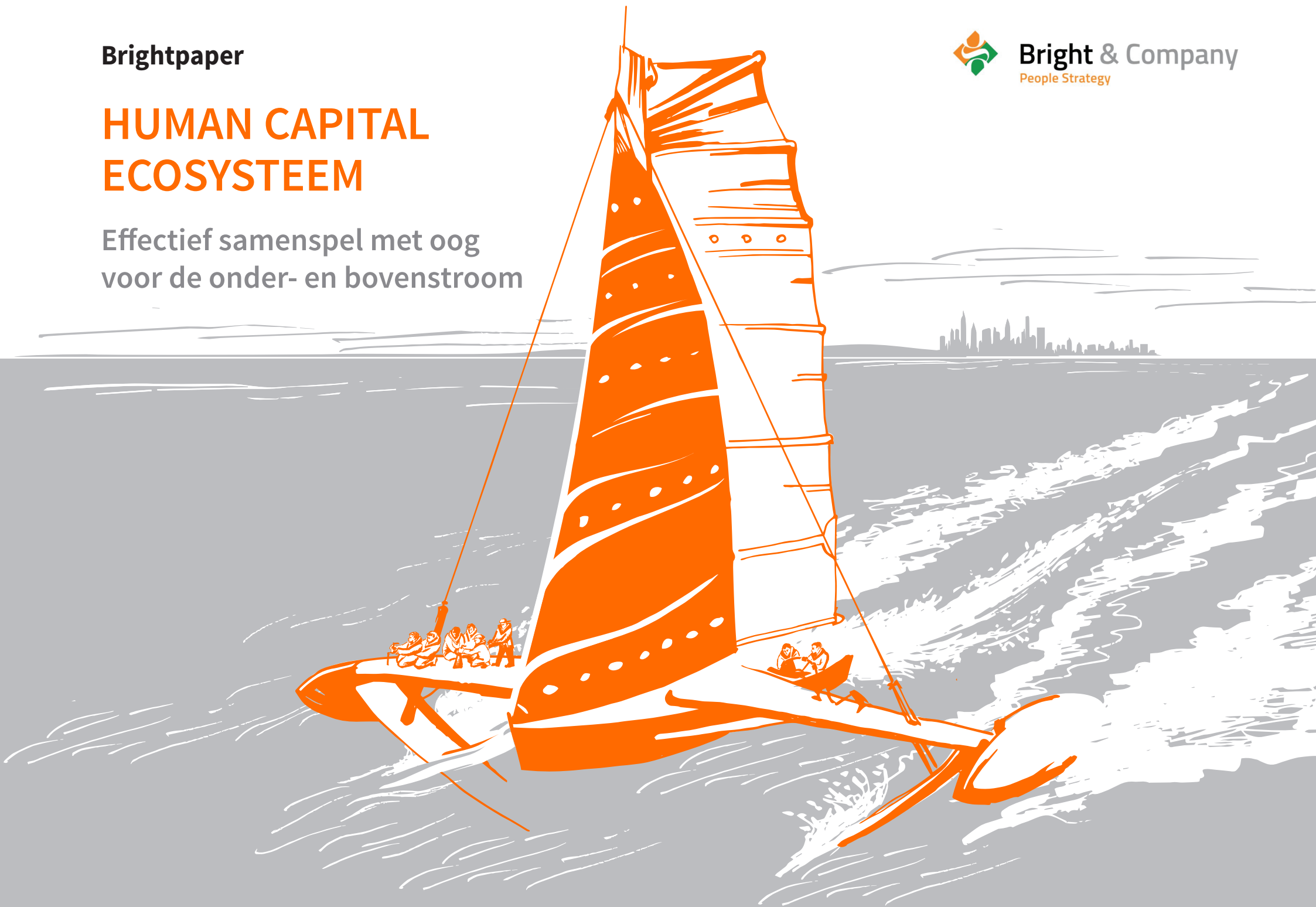
Brightpaper



Bright & Company
People Strategy

HUMAN CAPITAL ECOSYSTEEM

Effectief samenspel met oog
voor de onder- en bovenstroom



Inleiding

Dat menselijk kapitaal een van de belangrijkste sleutels is voor organisatiesucces behoeft weinig uitleg meer. De motor van de economie en de maatschappij draait op praktische beroepen, dienstverlening, creativiteit, samenwerking, innovatie en kennisontwikkeling. En dat is mensenwerk. Mensen zijn steeds vaker de bepalende óf de beperkende factor. Zeker als je bedenkt dat medewerkers niet alleen het belangrijkste kapitaal zijn, maar vaak ook de grootste kostenpost.

Hoe je optimaal invulling geeft aan de inzet van menselijk kapitaal is daarmee een belangrijk vraagstuk binnen organisaties. Al sinds jaar en dag wordt gepoogd om hiervoor de juiste vormen te vinden. Dat vraagt wel coördinatie, want human capital-vraagstukken zijn een zaak van verschillende spelers, ieder met een eigen rol en verantwoordelijkheid. De belangrijkste spelers in dit kader zijn de directie of het hoger management die de koers uitzet en randvoorwaarden schept, het middenmanagement met een uitvoerende ‘people management’-rol, HR-professionals en in toenemende mate, ook teams en individuele medewerkers zelf. De rolinvulling en het onderlinge samenspel tussen deze spelers kunnen worden gezien als een ‘ecosysteem’.

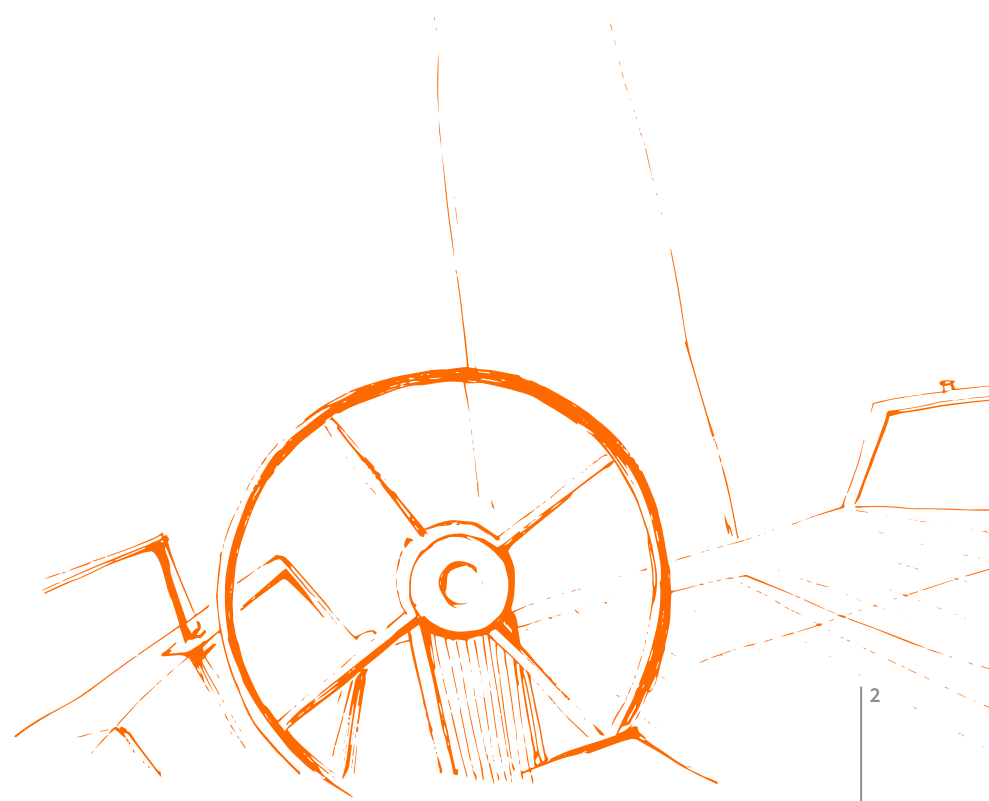
In de praktijk blijkt dat het uitvoeren van de HR-taak in deze rollen niet altijd even soepel verloopt, waardoor het ‘human capital-ecosysteem’ niet effectief werkt¹. Veelgehoorde oorzaken hiervan zijn continu veranderende en opstapelende prioriteiten, rolonduidelijkheid en onvoldoende professionaliteit en samenwerking. Bovendien zijn randvoorwaarden, condities en ondersteuning bij de roluitvoering vaak beperkt ingevuld. Gelukkig wordt er wél degelijk tijd en energie gestoken in het optimaliseren van deze factoren en dit werpt zijn vruchten af.

Tegelijkertijd blijkt dat, zelfs wanneer deze factoren in de ‘bovenstroom’ van de organisatie goed zijn ingevuld, dit nog geen garantie biedt voor een succesvolle uitvoering van human capital. Er is een dimensie die minder wordt belicht: de systemische kant, oftewel de ‘onderstroom’. Deze is van wezenlijke invloed op de effectiviteit van het human capital-ecosysteem. Hierbij gaat het om de kwaliteit van onderlinge verhoudingen. Steeds nadrukkelijker wordt

voelbaar dat het helpt om ineffectieve patronen, blokkades en onbewuste dynamieken te herkennen en aan te pakken om de samenwerking en relaties tussen de spelers in het ecosysteem te verbeteren.

In deze Brightpaper onderzoeken we de ingrediënten van een krachtig werkend human capital-ecosysteem, met aandacht voor zowel de boven- als de onderstroom.

Met human capital bedoelen we in deze paper: de totale verzameling van kennis, vaardigheden, ervaringen, sociale netwerken, diversiteit, motivatie, welzijn en potentieel van medewerkers, waarmee zij zowel op persoonlijk als op collectief niveau waarde creëren.



1

Het strategisch belang van human capital: in de praktijk minder evident dan op papier

Het benaderen van human capital als een strategische opgave mag voor velen vanzelfsprekend lijken, maar de realiteit laat zien dat de invulling en uitvoering daarvan binnen veel organisaties allesbehalve evident is. Visie, beleid en praktijk sluiten lang niet altijd op elkaar aan. Uit onderzoek en onze ervaring blijkt dat de aandacht voor menselijk kapitaal in veel organisaties vaker met de mond wordt beleden dan dat het echt gemeengoed is². Dit komt ten eerste door een sterke focus op kortetermijnresultaten en efficiëntie, waarbij investeringen in medewerkers vaak ondergeschikt zijn aan andere bedrijfs-prioriteiten, zoals financiën en technologie. Ten tweede kampen veel leiding-gevendenden met beperkte peoplemanagement-vaardigheden. Ten derde wordt de complexiteit van menselijk gedrag en samenwerkingsproblemen vaak ontweken, waardoor veel menselijke potentie onbenut blijft. En tot slot wordt er vaak vooral naar de afdeling HR gekeken voor oplossingen op dit terrein, wat nogal eens ten koste gaat van het strategisch gehalte en de urgentie van die oplossingen.

Een nieuwe realiteit vraagt om een herwaardering van human capital

Door sociaaleconomische ontwikkelingen, structurele krapte (en op onderdelen overschotten) op de arbeidsmarkt, de snelle opkomst van AI en digitalisering, een veranderende arbeidsmoraal onder medewerkers en veranderingen in de manier van werken en organiseren, wijzigt het human capital-speelveld voor organisaties ingrijpend. Deze ontwikkelingen leiden tot toenemende diversiteit, onvoorspelbaarheid en complexiteit rondom mensen en organisatievraagstukken.

Doordat human capital-opgaven steeds minder los kunnen worden gezien van bredere strategische afwegingen, wordt de vraag hoe je als organisatie optimaal invulling geeft aan de inzet van menselijk kapitaal steeds belang-

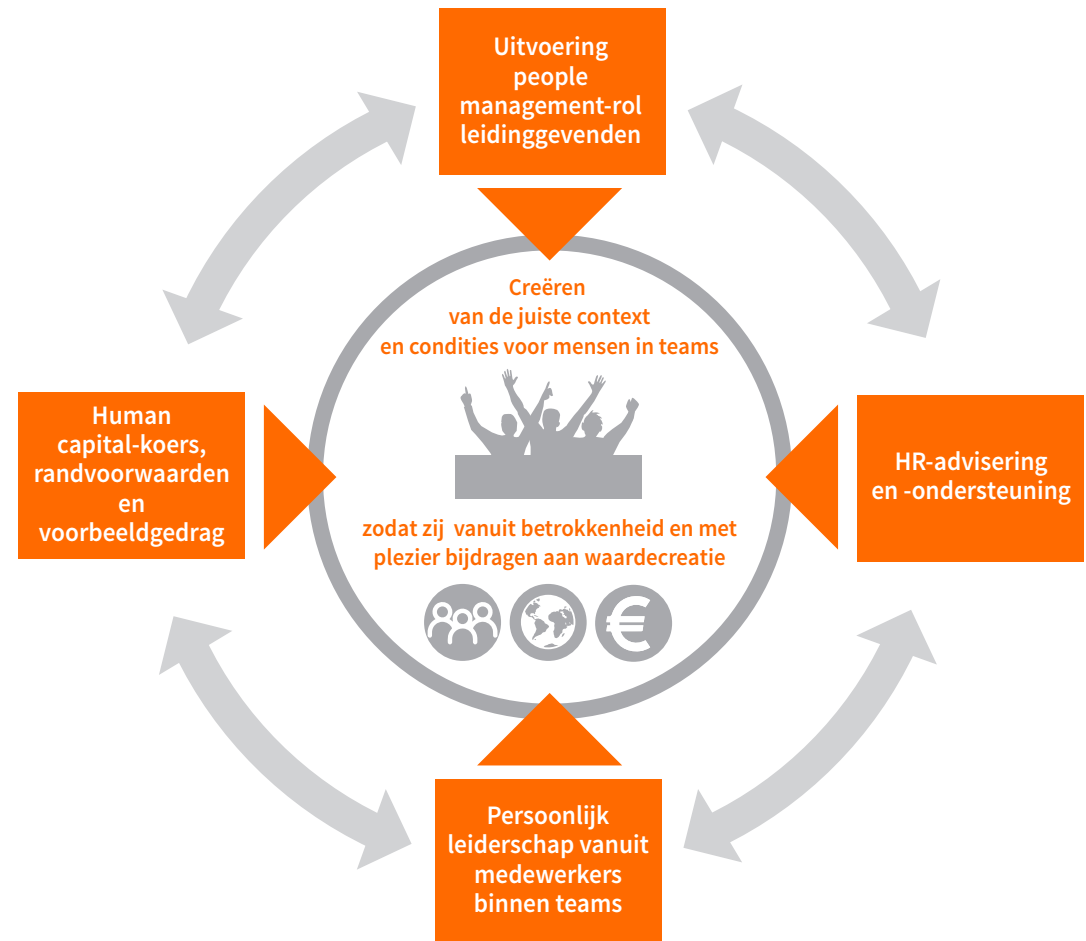
rijker. Dit vraagt om het neerzetten van een people-strategie waarin: de rol en waarde van medewerkers zijn gewogen; een gemeenschappelijke visie op menselijk kapitaal is ontwikkeld; en human capital als wezenlijk onderdeel is geïntegreerd in de strategische agenda van de organisatie. Door organisatie-breed de dialoog te voeren over de mens, wordt een gemeenschappelijk belang gecreëerd voor de aanpak van de human capital-opgaven, waaraan iedereen vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid kan bijdragen.

Human capital-vraagstukken zijn een zaak van verschillende spelers die samenwerken in een ecosysteem

Doordat human capital-opgaven steeds minder los gezien kunnen worden van bredere strategische afwegingen, zijn de bijdragen van de verschillende spelers in het human capital-ecosysteem van groot belang. Dit is dus niet voorbehouden aan de afdeling HR. Human capital-vraagstukken zijn een gezamenlijke verantwoordelijkheid van meerdere partijen, ieder met een eigen rol en verantwoordelijkheid. De belangrijkste spelers in dit kader zijn:

- **de directie en het hoger management**, die de koers uitzetten en randvoorwaarden scheppen;
- **het middenmanagement**, met een belangrijke uitvoerende peoplemanagement-rol;
- **HR-professionals**, als adviseur, expert of ondersteuner;
- en in toenemende mate ook teams en **individuele medewerkers** zelf.

Samen werken zij aan duurzame, toekomstbestendige en productieve werkomgevingen, waarin medewerkers zich gewaardeerd voelen en optimaal kunnen bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. De rolinvulling en het onderlinge samenspel tussen deze spelers kunnen worden gezien als een 'ecosysteem'.



Wat is een ecosysteem?

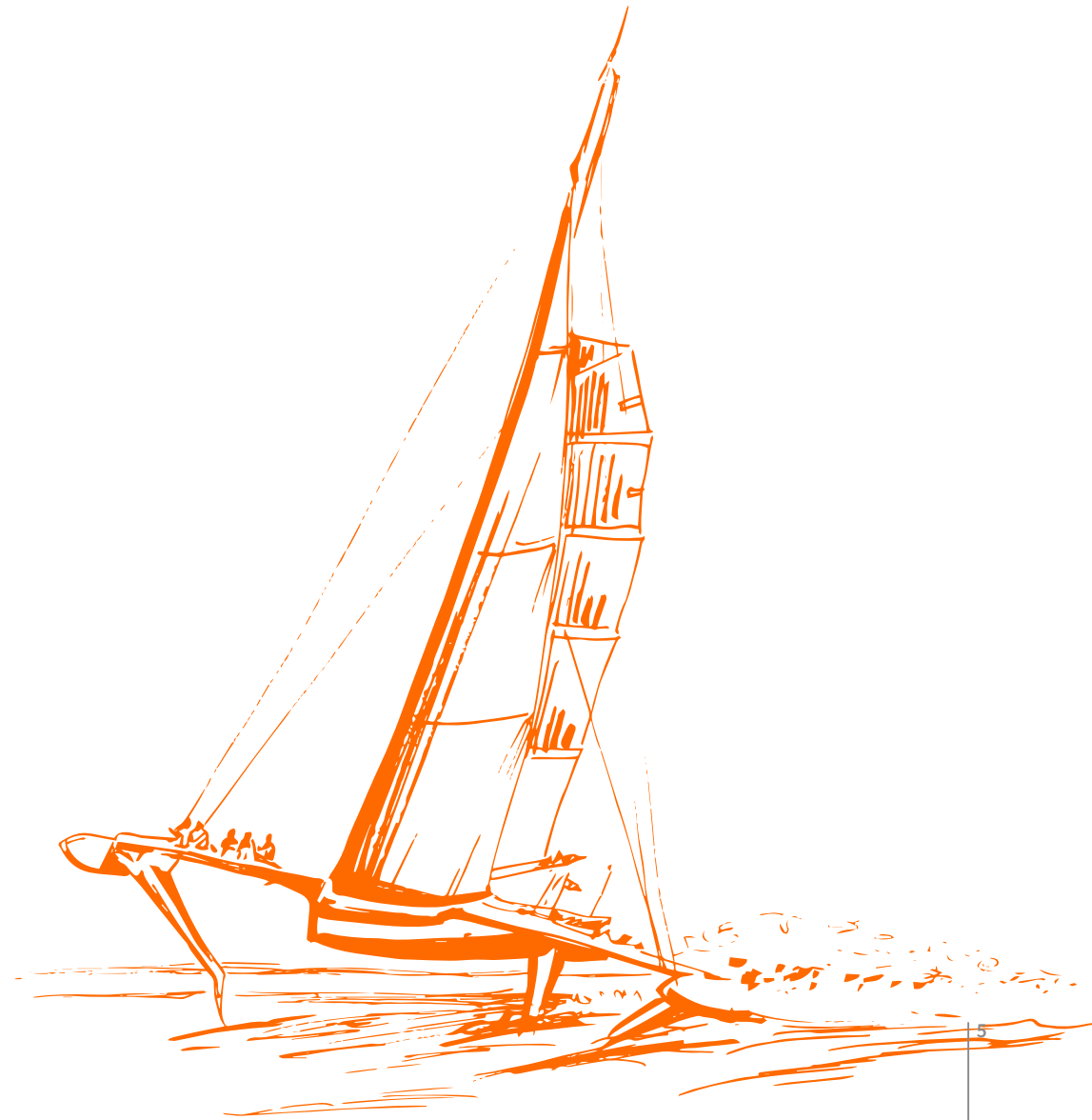
De van oorsprong uit de biologie afkomstige definitie van een ecosysteem gaat uit van het geheel van organismen, hun onderlinge wisselwerkingen en hun interacties met de leefomgeving. Dit idee van een onderling verbonden netwerk van entiteiten, waarin iedereen afhankelijk is van elkaar voor overleving en groei, werd later toegepast binnen de organisatiecontext.

Daar wordt een ecosysteem vaak gezien als een systeem van verschillende, onderling verbonden deelnemers die samenwerken om waarde te creëren. Volgens Adner ligt de kracht van een business-ecosysteem in de manier waarop verschillende deelnemers binnen het systeem gezamenlijk innovatieve producten en diensten kunnen ontwikkelen, die individueel niet mogelijk zouden zijn.

De effectiviteit van een ecosysteem is niet alleen afhankelijk van de prestaties van de individuele deelnemers, maar ook van hoe goed de samenwerking en coördinatie tussen hen verloopt. Meer specifiek zijn er volgens wetenschappelijke literatuur drie constructen die het succes van een ecosysteem bepalen:

- 1** Gedeelde doelstellingen: voor een ecosysteem om effectief te zijn, moeten de deelnemers gedeelde doelen hebben die hen verenigen in hun inspanningen. Er moet altijd een gemeenschappelijk belang zijn dat motiveert tot samenwerking.
- 2** Relaties en netwerkstructuren tussen de deelnemers: net als in een biologisch ecosysteem zijn de relaties tussen de verschillende spelers essentieel voor het succes van het geheel. Succesvolle ecosystemen zijn gebouwd op een solide netwerkstructuur, waarin communicatie, coördinatie en samenwerking efficiënt verlopen. Ecosystemen zijn bovendien geen statische netwerken, maar dynamische systemen die evolueren naarmate de onderlinge relaties zich ontwikkelen.
- 3** Onderlinge afhankelijkheid: de afhankelijkheid van de deelnemers ten opzichte van elkaar is een cruciaal element. Wanneer het succes van de ene speler afhangt van de bijdragen van anderen, ontstaat er een systeem van wederzijdse afhankelijkheid dat zorgt voor sterke cohesie binnen het ecosysteem.

Het human capital-ecosysteem functioneert krachtig wanneer aan de juiste voorwaarden wordt voldaan. Het verliest aan effectiviteit zodra onderdelen niet optimaal zijn ingevuld of onvoldoende met elkaar verbonden zijn. Omdat alle elementen met elkaar samenhangen, heeft het ecosysteem een zichzelf versterkend – of juist belemmerend – effect.



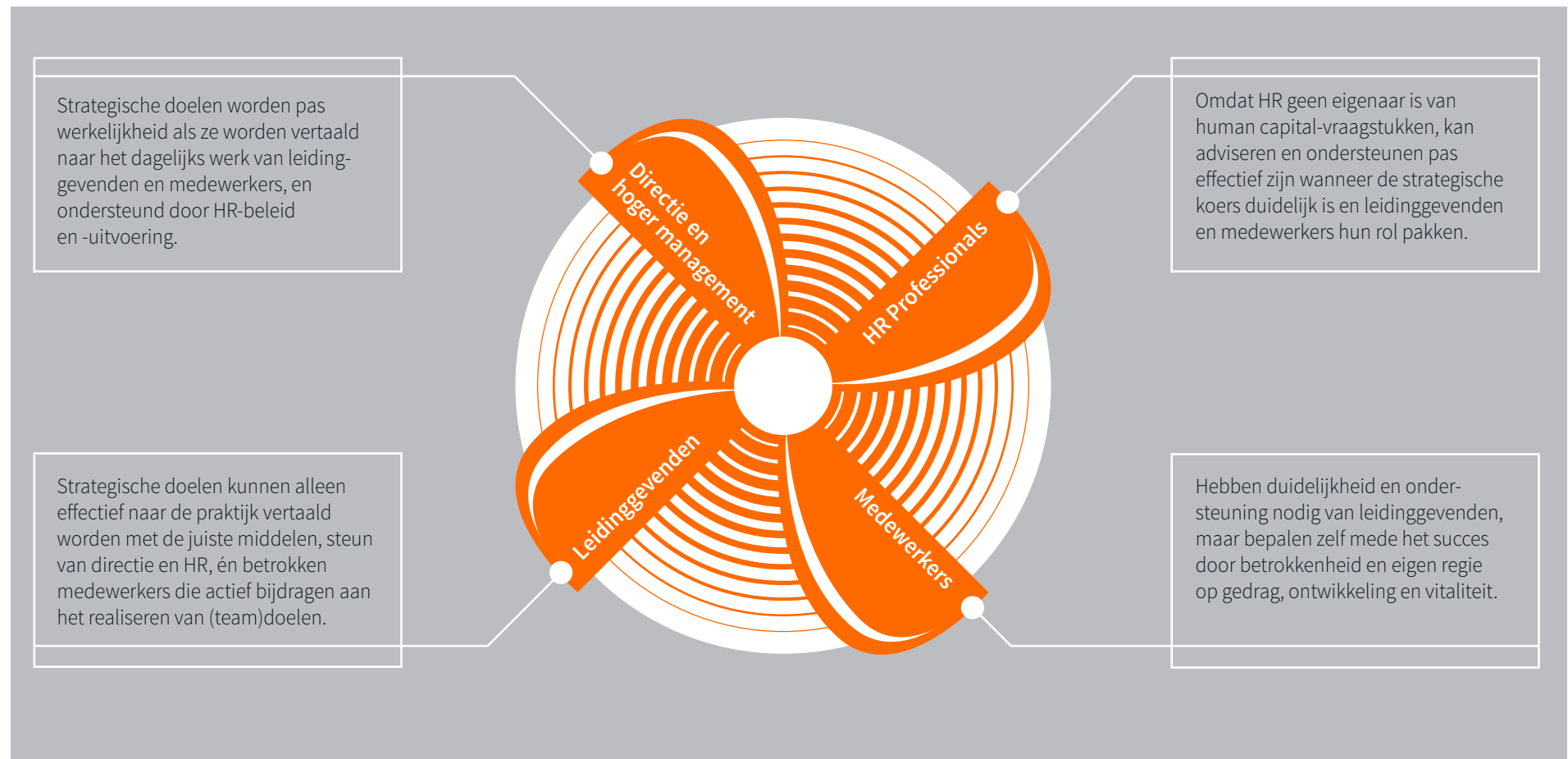
De spelers, hun bijdrage en verantwoordelijkheden

Een belangrijke voorwaarde voor een goed werkend ecosysteem is dat iedere speler in ieder geval de eigen rol kent en deze adequaat invult. De spelers leveren niet alleen hun 'eigen' bijdragen, maar dragen ook verantwoordelijkheden die voortkomen uit hun rol en de wederzijdse verwachtingen. Hieronder volgt per speler een toelichting op hun rol, de belangrijkste bijdragen binnen het ecosysteem en de bijbehorende belangen. Naast deze spelers zijn er ook andere betrokkenen die we in dit kader buiten beschouwing laten, zoals de medezeggenschap, andere bedrijfsvoeringsdisciplines, en externe partners zoals de arbodienst of gespecialiseerde leveranciers.

Directie / hoger management:	Leidinggevenden:	HR -professionals:	Medewerkers:
zet de strategische koers uit en schept randvoorwaarden voor een duurzame personele inzet. Bijdrage aan het ecosysteem: - Actief anticiperen op een continu veranderende omgeving, inclusief marktontwikkelingen en arbeidsmarkt-trends. - Verbinden van de belangen van aandeelhouders, financiers, toezichthouders en klanten met die van professionals op de werkvloer, om zowel financiële als sociale waarde te maximaliseren. - Bevorderen van integraliteit en samenwerking tussen organisatieonderdelen en externe partners om synergie te realiseren. - Bewaken en versterken van het collectieve DNA van de organisatie door het formuleren van een duidelijke visie, kernwaarden en strategische kaders, en deze te borgen in de organisatiecultuur. - Creëren van een inspirerend werkklimaat waarin medewerkers zich gewaardeerd en betrokken voelen, en gemotiveerd bijdragen aan waardecreatie.	verbinden strategische doelen met de operationele uitvoering en geven richting, ruimte en ondersteuning aan medewerkers binnen teams. Bijdrage aan het ecosysteem: - Vertalen van organisatiedoelen naar haalbare teamdoelen en zorgen voor de realisatie van dagelijkse operationele resultaten. - Bouwen aan een plezierige en veilige werkomgeving, waarin het team fungeert als een professionele én sociale thuisbasis. - Ontwikkelen van krachtige teams met betrokken en gemotiveerde medewerkers die zich gewaardeerd voelen, zich kunnen ontplooiën en optimaal bijdragen. - Stimuleren van samenwerking binnen en tussen teams om synergie en een gemeenschappelijk resultaat te bevorderen. - Zorgdragen voor een juiste personele bezetting – zowel kwalitatief als kwantitatief – afgestemd op de werkvoorraad en organisatiebehoeften.	zijn de professionele partner in het creëren van een aantrekkelijke, productieve en wendbare organisatie waarin medewerkers zich erkend en gewaardeerd voelen – vanuit een gezonde, veilige, ontwikkelgerichte en inclusieve werkomgeving. Bijdrage aan het ecosysteem: - Dragen zorg voor een goede afstemming tussen organisatiedoelen en de behoeften van medewerkers, zodat zowel prestaties als welzijn worden bevorderd. - Bouwen aan een sterk fundament van gemotiveerde en capabele medewerkers, via effectieve werving, onboarding, ontwikkeling en retentie. - Waarborgen van rechtmatigheid en zorgvuldigheid door het ontwikkelen en implementeren van eerlijke en transparante HR-processen en -beleid. - Faciliteren van basisvoorwaarden voor werkplezier en welzijn, zoals gezonde en veilige werkomstandigheden, faire beloning, gelijke kansen en een inclusieve werkomgeving. - Stimuleren van een lerende organisatie, waarin medewerkers en processen flexibel kunnen inspelen op veranderingen in markt en maatschappij.	nemen actief verantwoordelijkheid voor hun eigen inzetbaarheid en bijdrage als vakbekwame, productieve, gemotiveerde en gezonde collega's. Bijdrage aan het ecosysteem: - Nemen eigenaarschap over eigen werk en resultaten om bij te dragen aan team- en organisatiedoelen. - Tonen van actieve betrokkenheid bij teamdoelstellingen en organisatie-ontwikkeling. - Benutten van ruimte voor persoonlijke expressie en het bijdragen aan een gezonde, positieve sociale werkcultuur. - Actief vragen om duidelijkheid over verwachtingen, doelstellingen en veranderingen. - Werken binnen de gestelde kaders, én tegelijkertijd meedenken over verbeteringen in processen en samenwerking. - Handelen vanuit een ontwikkelingsgerichte houding – zowel persoonlijk als professioneel – om duurzaam inzetbaar te blijven.

Afhankelijkheden en samenwerking tussen de spelers

Iedere speler in het human capital-ecosysteem heeft een eigen rol, maar is afhankelijk van samenwerking om doelen te bereiken. Die onderlinge afhankelijkheid is cruciaal voor succes. De vraag is dan: hoe dragen spelers bij aan soepele samenwerking – en wat hebben ze van elkaar nodig?



Onderlinge afhankelijkheid vraagt om meer dan weten dat je elkaar nodig hebt – het vereist actieve samenwerking en afstemming. Het ecosysteem werkt optimaal als iedereen zijn rol goed vervult én die van anderen respecteert. Succes vraagt om een cultuur van gedeeld eigenaarschap en inzet voor het geheel.

De bovenstroom in het ecosysteem, organisatorische voorwaarden voor effectieve rolinvulling

Voor iedere speler binnen het human capital-ecosysteem is het cruciaal dat de juiste voorwaarden aanwezig zijn om hun rol effectief te kunnen vervullen. Drie elementen bepalen hierin het succes:

1 De manier waarop taken en verantwoordelijkheden zijn georganiseerd en verankerd binnen de organisatie

Een effectieve rolinvulling begint met heldere structurering en borging binnen de organisatie. Daarbij is het essentieel dat op papier duidelijk is vastgelegd wat de rol en verantwoordelijkheden zijn en dat deze formele beschrijving ook aansluit bij de verwachtingen in de praktijk. Daarnaast moet de positionering van de rol binnen de organisatie in lijn zijn met het belang ervan – oftewel, bevindt de speler zich aan de juiste tafel om invloed uit te oefenen? Tot slot is het van belang dat de bijbehorende bevoegdheden en mandaten in de praktijk toereikend zijn om de rol effectief te kunnen vervullen.

2 De invulling van de randvoorwaarden en condities om de rol goed uit te kunnen voeren

Naast de formele organisatorische inbedding zijn ook de randvoorwaarden bepalend voor een succesvolle uitvoering van de rol. Zo is het belangrijk dat de beschikbaar gestelde tijd in verhouding staat tot de werkelijke taaklast op het gebied van human capital. Een goede inwerkperiode helpt om snel effectief te worden, terwijl voldoende ontwikkelmogelijkheden bijdragen aan verdere professionalisering. Ook coaching, begeleiding en waardering versterken de invulling van de rol, net als de beschikbaarheid van passend beleid, relevante informatie en ondersteunende systemen en processen.

3 De aanwezigheid van voldoende begeleiding en ondersteuning van de spelers bijstaan in de roluitlevering

Goede begeleiding en ondersteuning vanuit de organisatie is essentieel om de rol in de praktijk effectief te kunnen vervullen. Daarbij gaat het om de beschikbaarheid van inhoudelijke ondersteuning, bijvoorbeeld vanuit HR-professionals,

andere bedrijfsvoeringsdisciplines of collega's in een vergelijkbare rol. Ook adequate administratieve ondersteuning is van belang. Daarnaast speelt de eigen leidinggevende een cruciale rol door actieve begeleiding en sturing te bieden, waar nodig.

Voor een goed functionerend ecosysteem zouden deze vragen voor elke speler in principe positief beantwoord moeten worden. In het onderstaande overzicht vind je als voorbeeld voor leidinggevers de relevante factoren in kaart gebracht:

Een voorbeeld van een uitwerking van de organisatorische voorwaarden voor effectieve rolinvulling van de HR-taak van leidinggevende op bovenstaande elementen ziet er als volgt uit:

- Duidelijke verwachtingen over roluitlevering
- Praktische uitwerking in taken en verantwoordelijkheden
- Helder normen (wanneer doe je het goed)
- Duidelijke selectiecriteria als leidinggevende
- Bevoegdheden en mandaten in lijn met de rol
- Realistische formatie en span of control voor aansturing medewerkers



- Ervaren behulpzame HR- en bedrijfsvoerings-ondersteuning
- Adequate begeleiding en sturing door hoger leidinggevende
- Daadwerkelijk ervaren belang en support van hogerhand

- Kort en krachtig en relevant inwerkprogramma
- Praktisch toepasbare training en ontwikkeling
- Regelruimte om daadwerkelijk tijd te kunnen maken
- Erkenning, beloning of incentives voor de rol
- Beschikbare managementinformatie
- Vindbaar en behulpzaam beleid, instrumentarium, tools en formats
- Als ondersteunend ervaren systemen / workflows

Het optimaal inrichten van de organisatorische voorwaarden stelt spelers in het ecosysteem in staat om hun rol adequaat te vervullen – zoals hierboven geïllustreerd met de rol van de leidinggevende. De praktijk laat echter zien dat deze voorwaarden (nog) lang niet altijd op orde zijn. Hier is dan ook veel winst te behalen. De bovenstroom – de zichtbare, structurele kant van het ecosysteem – kan én moet beter. Gelukkig gebeurt er in veel organisaties al het nodige op dit vlak. En het goede nieuws is: het verbeteren van deze voorwaarden is vaak praktisch uitvoerbaar, mits er wil en commitment is.

4

De valkuil van eenzijdig investeren in de ‘bovenstroom’

In veel organisaties ligt de focus primair op de bovenstroom: KPI's, beleidsplannen en structuren krijgen de meeste aandacht, omdat ze tastbaar en beheersbaar zijn. Maar de praktijk laat zien dat dit niet voldoende is. Zelfs wanneer alle structurele factoren goed zijn ingericht, biedt dat nog geen garantie voor succesvolle rolinvulling of effectief samenspel in de praktijk.

Wat vaak onderbelicht blijft, is de systemische kant van het human capital-ecosysteem: de onderstroom. Dit verwijst naar de kwaliteit van onderlinge verhoudingen en interacties tussen spelers in het ecosysteem. De onderstroom bepaalt in belangrijke mate of beleid en strategie daadwerkelijk worden gerealiseerd. Een strategie kan op papier nog zo goed zijn – als er geen draagvlak is, teams niet goed samenwerken of spanningen onuitgesproken blijven, loopt de uitvoering vast. De onderstroom kan samenwerking laten floreren, maar ook blokkeren.

Het vraagt daarom om aandacht voor het herkennen en doorbreken van ineffektieve patronen, spanningen en onbewuste dynamieken die samenwerking belemmeren. Juist als het gaat om de ‘people’-kant van organisaties, kan het frustrerend zijn als deze aspecten worden genegeerd of onderschat. Door ook systemisch naar het ecosysteem te kijken, ontstaat een vollediger beeld van waarom doelen soms niet worden behaald – en welke interventies nodig zijn om daar verandering in te brengen.

Daarom is het essentieel om bovenstroom en onderstroom met elkaar in balans te brengen. Het succes van beleid zit niet alleen in heldere structuren, maar ook in de kwaliteit van samenwerking, het doorbreken van belemmerende patronen en het bouwen aan een cultuur van vertrouwen en open communicatie.



De onderstroom van het human capital-ecosysteem: een systemische werkelijkheid

De onderstroom is de laag van onzichtbare, maar aanwezige (en vaak ingesleten) dynamieken die gedrag, samenwerking en organisatiecultuur bepalen. Het gaat om emotionele, relationele en onbewuste patronen die het werkelijke functioneren van een organisatie diepgaand beïnvloeden.

In tegenstelling tot de bovenstroom – die stuurbaar is via rationele processen zoals meten, plannen en organiseren – volgt de onderstroom een andere logica. Je kunt haar niet eenvoudigweg ‘regelen’ of ‘implementeren’ via een beleidsplan. Het vraagt om reflectie, luisteren, observeren, voelen en het herkennen van wat er onder de oppervlakte speelt. Patronen in de onderstroom worden niet doorbroken door individueel gedrag simpelweg bij te sturen, maar door te begrijpen in welke context dat gedrag ontstaat. Het begint bij bewustwording op gevoelsniveau. Verandering vraagt om interventies die dieper raken dan een rationele analyse. Denk aan dialoogsessies, (team) coaching, reflectieve momenten of team -of organisatieopstellingen waarin medewerkers op een andere manier met elkaar in contact komen.

Een van de grootste valkuilen bij het werken met de onderstroom, is de neiging haar te benaderen als een probleem dat ‘opgelost’ kan worden met een vooraf bedachte aanpak. De realiteit is dat je de onderstroom niet kunt sturen zonder verbinding te maken met de mensen die haar dagelijks ervaren. Juist daar wordt zichtbaar dat een organisatie geen mechanisch systeem is, maar een levend geheel – waarin relaties, ervaringen en emoties net zo bepalend zijn als structuren en strategieën. Pas wanneer de onderstroom wordt erkend én geïntegreerd in hoe een organisatie denkt en werkt, kan duurzame verandering plaatsvinden.

Leiders spelen een essentiële rol in het herkennen, bespreekbaar maken en beïnvloeden van de onderstroom binnen teams en organisaties. Bijvoorbeeld

door het creëren van een veilige omgeving waarin medewerkers zich vrij voelen om zorgen, spanningen of onvrede te uiten – zonder angst voor repercussies. Dit helpt om onuitgesproken spanningen en belemmerende patronen zichtbaar te maken. Door observaties te delen zonder direct te oordelen, ontstaat ruimte voor een eerlijk gesprek waarin mensen ook hun kwetsbaarheid durven tonen. De kracht zit daarbij niet in het direct oplossen van problemen, maar in het beter begrijpen van de onderliggende dynamiek. Wie de moed heeft om de échte gesprekken te voeren en hardnekkige patronen te doorbreken, legt de basis voor een gezondere en effectievere organisatiecultuur.

Werken met de onderstroom in de praktijk

Het erkennen van de onderstroom als bepalende factor binnen het human capital-ecosysteem is een belangrijk startpunt. Maar hoe vertaal je dit inzicht naar concrete acties die het samenspel tussen de verschillende spelers versterken én verduurzamen? Hierbij biedt het gedachtegoed van het systemisch werken waardevolle handvatten. Door niet alleen te kijken naar losse individuen of afdelingen, maar juist naar de diepere samenhang, patronen en onderliggende dynamieken binnen de organisatie, ontstaat zicht op structurele oorzaken van gedrag en samenwerking. Systemisch werken maakt het mogelijk om voorbij symptomen te kijken en duurzame verbeteringen aan te brengen in hoe mensen samenwerken, besluiten nemen en hun rollen invullen. Hieronder verkennen we hoe de principes van systemisch werken kunnen worden toegepast binnen het human capital-ecosysteem.



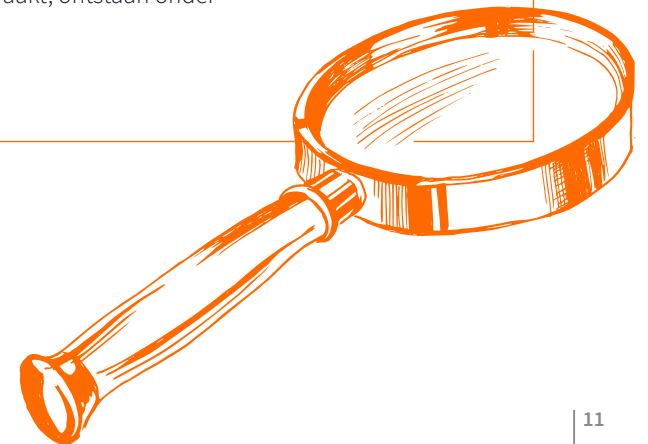
Systemisch werken: een bril om door te kijken

Systemisch werken is een benadering die zich sinds de jaren vijftig heeft ontwikkeld en zich richt op het begrijpen van complexe samenhangen door niet alleen naar afzonderlijke elementen te kijken, maar naar de relaties en patronen tussen deze elementen. Dit helpt om de verborgen dynamieken te verkennen, de impliciete patronen, loyaliteiten en blokkades die vaak onbewust de samenwerking en besluitvorming beïnvloeden. Vier basisprincipes zijn hierbij leidend:

Systemisch werken is een benadering die zich sinds de jaren vijftig heeft ontwikkeld en zich richt op het begrijpen van complexe samenhangen. De focus ligt niet op losse individuen of onderdelen, maar op de relaties, interactiepatronen en onderliggende dynamieken binnen het geheel. Deze manier van kijken helpt om verborgen mechanismen te herkennen – zoals impliciete patronen, loyaliteiten, blokkades of onbewuste krachten – die samenwerking en besluitvorming sterk kunnen beïnvloeden. Binnen systemisch werken zijn vier basisprincipes leidend:

- A. Bestemming – Het bestaansrecht van het systeem.** Elk systeem functioneert vanuit een achterliggend doel of essentie. Wanneer dit doel helder is en gedeeld wordt door alle betrokkenen, ontstaat richting en samenhang. Bij onduidelijkheid over het gemeenschappelijke doel kunnen fragmentatie, stagnatie en weerstand ontstaan.
- B. Ordening – De positie van de spelers in het systeem ten opzichte van elkaar.** Systemen kennen een natuurlijke ordening waarin ieder een eigen plek inneemt, op basis van hiërarchie, expertise, ervaring of een andere vorm van legitimiteit. Als deze ordening wordt genegeerd of verstoord, kunnen rolverwarring en machtsstrijd ontstaan. Dit ondermijnt de stabiliteit en effectiviteit van het systeem.
- C. Verbinding – De erkenning van verbondenheid en het recht op erbij horen.** Deze verbondenheid gaat niet alleen over fysieke aanwezigheid, maar over gezien en erkend worden in wie iemand is, wat iemand meebrengt en wat iemands geschiedenis is. Systemisch gezien zijn uitsluiting en ontkenning krachtige dynamieken die het hele systeem beïnvloeden. Wat of wie wordt buitengesloten, zoekt onbewust een weg terug in het systeem, vaak via herhaling, weerstand of stagnatie.
- D. Uitwisseling – Het evenwicht tussen geven en nemen vanuit gelijkwaardigheid.** Gezonde systemen zijn gebaseerd op balans in de uitwisseling tussen de verschillende spelers. Als inspanning, waardering of beloning structureel uit balans raakt, ontstaan onderhuidse spanningen en kan de samenwerking disfunctioneel worden.

Door met een systemische bril te kijken – en niet alleen symptomen in de bovenstroom aan te pakken, maar ook onderliggende dynamieken in de onderstroom te herkennen en te adresseren – kunnen organisaties fundamentele verbeteringen realiseren in de werking van het human capital-ecosysteem³. In het vervolg laten we zien hoe de vier basisprincipes van systeemdenken concreet toepasbaar zijn binnen dit ecosysteem.



A. Bestemming of doelstelling - het bestaansrecht van het systeem

Een gedeeld doel is de ruggengraat van elk systeem. Toch zien we in de praktijk dat dit fundament vaak ontbreekt of niet voldoende wordt beleefd. Systemisch gezien is een heldere bestemming – het bestaansrecht van het systeem – cruciaal. Zonder die gedeelde ‘why’ verdwijnt richting, verbondenheid en gezamenlijke beweging.

Elke speler in het human capital-ecosysteem vertegenwoordigt een eigen belang en verantwoordelijkheid. Maar daarboven ligt een hoger gezamenlijk belang: het bestaansrecht van de organisatie of een entiteit, vaak geformuleerd in een missie en visie. Pas wanneer die bestemming duidelijk is én door alle spelers wordt gedragen, ontstaat een ecosysteem waarin iedereen zich erkend voelt in zijn of haar bijdrage en in de juiste richting beweegt.

Een onduidelijk of slechts formeel bestaansrecht werkt systemisch als een energieblokker. De organisatie lijkt te bewegen, maar er gebeurt weinig. Dit uit zich in herkenbare patronen die het ecosysteem ondermijnen:

- Energieverlies en stagnatie: zonder helder kompas verdwijnt intrinsieke motivatie. Medewerkers en leidinggevendenden raken stuurloos, besluitvorming wordt traag en versnipperd.
- Tegen elkaar in plaats van met elkaar: bij gebrek aan een gedeelde koers verschuift de focus naar individuele of afdelingsbelangen. Interne concurrentie neemt de plaats in van samenwerking.
- Onzichtbare weerstand en sabotage: mensen stemmen in met de richting – in woorden – maar handelen volgens oude gewoontes. Verantwoordelijkheden worden afgeschoven, het echte draagvlak blijft uit.

Veel organisaties hebben hun missie keurig geformuleerd. Samenwerking wordt omarmd, medewerkers worden het ‘belangrijkste kapitaal’ genoemd en inclusiviteit siert het beleidsplan. Maar als dit niet wordt doorleefd in de praktijk, blijven deze ambities steken in teksten en ontbreekt het werkelijke effect in de dagelijkse werkelijkheid.

Praktijkvoorbeeld

Een grote financiële organisatie formuleerde een nieuwe missie waarin klant-gerichtheid en samenwerking centraal stonden. Op papier onderschreven alle spelers binnen het ecosysteem deze koers. In de praktijk bleef de beweging echter uit:

- De directie zette de strategische lijn uit, maar vertaalde deze onvoldoende naar concreet gedrag. Medewerkers wisten niet wat er nu echt van hen werd verwacht.
- Leidinggevendenden mochten meedenken over de missie, maar bleven in hun dagelijkse sturing gevangen tussen oude KPI's en nieuwe ambities.
- HR faciliteerde de strategie met programma's en trainingen, maar kreeg het draagvlak niet echt rond.
- Medewerkers voelden vooral verwarring: samenwerken werd gepromoot, maar onderling bleven afdelingen concurreren. De spanning tussen de boodschap en de realiteit zorgde voor frustratie en weerstand.

De echte doorbraak kwam pas toen de spelers samen erkenden dat er geen gedragen bestemming was. Niet de missie zelf was het probleem, maar het ontbreken van gedeeld eigenaarschap daarover. Door samen te verkennen wat samenwerking écht betekende, welk gedrag daarbij hoorde en hoe dat concreet zichtbaar moest worden, ontstond een gezamenlijk kompas. Dit bracht niet alleen richting, maar ook meer samenwerking tussen afdelingen, hernieuwde energie in teams, en eigenaarschap bij alle spelers in het ecosysteem.

Zonder gedeeld doel raakt het systeem versnipperd. Met een doorleefde bestemming ontstaat richting, verbinding en beweging. De eerste stap is niet alleen formuleren, maar samen betekenis geven.



B. Ordening - de positie van de spelers in het systeem

Ieder systeem bestaat uit meerdere delen die onderling met elkaar verbonden zijn. Binnen zo'n systeem is er altijd sprake van een bepaalde ordening: een natuurlijke hiërarchie van wie of wat wanneer en op welke plek komt. Die ordening ontstaat niet willekeurig, maar is gebaseerd op onderliggende principes zoals bijdrage aan het bestaansrecht, ervaring, expertise of legitimiteit.

Ordening is een onzichtbare kracht die voortdurend probeert het systeem in evenwicht te houden. Tegen die ordening ingaan, of haar blind volgen zonder bewustzijn, leidt vaak tot verstoring. Wat wél werkt, is het herkennen van de geldende ordening en hier op een passende manier rekening mee houden in gedrag en besluitvorming. In organisaties zijn er vaak meerdere ordeningen tegelijkertijd actief, die via verschillende mechanismen tot stand komen, zoals:

- **Functie-hiërarchie:** op basis van formele posities én toegevoegde waarde aan het bestaansrecht. In het human capital-ecosysteem bevinden leidinggevenden en medewerkers in het primaire proces zich dicht bij de kern dan ondersteunende afdelingen zoals HR, die faciliteren. Naast formele macht speelt ook informele macht een rol – denk aan toegang tot netwerken, expertise of de controle over middelen.
- **Voortbestaan of excellentie:** sommige spelers in een organisatie hebben een natuurlijke centrale plek vanwege hun cruciale bijdrage aan de continuïteit en het succes van de organisatie in het hier en nu of het verleden. Hun positie in het ecosysteem kan soms belangrijker zijn dan hun formele plek in de hiërarchie. Denk aan een oud-oprichter, maar ook een succesvolle recruiter in een zeer krappe arbeidsmarkt of een expert die een innovatief product heeft ontwikkeld.
- **Anciënniteit:** wie langer deel uitmaakt van het systeem kent de geschiedenis en ongeschreven regels. Deze opgebouwde ervaring creëert invloed en gezag, ook zonder formele macht.

Wat gebeurt er als de ordening wordt verstoord? Een goed functionerend human capital-ecosysteem heeft een heldere en natuurlijke positionering van alle spelers. Bij verstoring, ontstaan spanningen die de effectiviteit van samenwerking ondermijnen. Veelvoorkomende symptomen zijn:

- **Onduidelijke rollen en afschuiven van verantwoordelijkheid:** wanneer taken en verantwoordelijkheden niet helder zijn belegd, ontstaat rolvervaging. Zo roept de directie dat medewerkers het belangrijkste kapitaal zijn, maar laat de invulling van cultuur en HR-beleid over aan anderen. Of leidinggevenden schuiven hun peoplemanagements taken af op HR, dat hierdoor overspoeld raakt met operationele taken en onvoldoende ruimte heeft voor strategisch werk.

- **Informele macht en vertroebelde besluitvorming:** informele netwerken of individuen met veel invloed kunnen het formele gezag ondermijnen. Besluitvorming wordt ondoorzichtig, eigenaarschap versnipperd. Tegelijkertijd kunnen ondersteunende afdelingen blijven hangen in een uitvoerende rol en krijgen zij geen positie aan de strategische tafels. Rivaliteit over middelen en positie versterkt fragmentatie en belemmert samenwerking.
- **Leiderschapstekort en verlies van vertrouwen:** wanneer bijvoorbeeld leidinggevenden niet functioneren, maar niet worden aangesproken, blijft ineffectief gedrag voortbestaan en ontstaat er frustratie binnen teams. Dit leidt tot conflicten en vertragende besluitvorming en gebrek aan vertrouwen waardoor medewerkers zich terugtrekken en minder durven bijdragen, wat het leervermogen en de effectiviteit van teams in de kiem smooit.

Ordening is dus meer dan een organogram of functiebeschrijving. Het gaat om de gevoelde positie in het geheel – wie neemt welke plek in, en wordt die plek erkend? Systemisch werken vraagt dat we ons bewust worden van deze ordening, haar niet forceren, maar ook niet negeren. Alleen dan kan het ecosysteem in balans blijven en zich duurzaam ontwikkelen.

Praktijkvoorbeeld

In een kleine organisatie werd de formele leiderschapshiërarchie niet nageleefd. Een nieuwe leidinggevende merkte al snel dat de condities en randvoorwaarden voor haar rol onvoldoende waren ingevuld. Ze nam haar verwachte positie niet actief in, wat leidde tot medewerkers die om haar heen gingen werken, zelf besluiten namen en een informele hiërarchie vormden. Dit resulteerde in frustratie:

- De directie had geen oog voor de ontstane situatie en greep niet in. Medewerkers die de leidinggevende passeerden en rechtstreeks contact opnamen met de directie, werden niet gecorrigeerd. Hierdoor vervaagde de formele ordening en kreeg de informele hiërarchie de overhand.
- De leidinggevende voelde zich aan haar lot overgelaten. Ze bleef formeel verantwoordelijk, maar nam geen beslissingen, wat leidde tot onzekerheid en onduidelijkheid binnen het team.
- De medewerkers voelden zich genoodzaakt zelf sturing te organiseren. Hoewel goedbedoeld, werkte dit ondermijnend en veroorzaakte het spanningen en frustratie.
- HR werd belast met de gevolgen: samenwerkingsproblemen binnen het team. Ze startten teamontwikkeltrajecten en probeerden de leidinggevende te ondersteunen in het hervinden van haar rol.

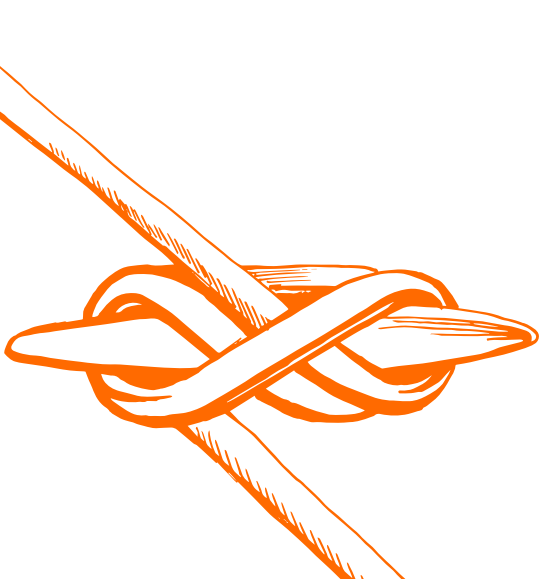
Pas toen de ordening werd hersteld – de leidinggevende werd beter gepositioneerd én actief gecoacht om haar rol als sturende en besluitvormende kracht in te nemen – keerde de rust terug. Voor de medewerkers ontstonden weer duidelijkheid en structuur. Ze hoefden niet langer zelf de leiding te nemen of informele wegen te zoeken om zaken geregeld te krijgen. Dit leidde tot meer vertrouwen, minder onderlinge spanningen en hernieuwde focus op het eigen werk in plaats van op onduidelijkheid in de besluitvorming.

C. Verbinding – de erkenning van verbondenheid en het recht op erbij horen

Een gezond systeem functioneert pas optimaal wanneer alle onderdelen – mensen, gebeurtenissen, rollen en dynamieken – erkend worden in hun betekenis en recht op erbij horen. Dit gaat verder dan aanwezigheid: het gaat om werkelijke erkenning van ieders plek, bijdrage en achtergrond, ook als die soms moeilijk of ongemakkelijk is. Wanneer bijvoorbeeld HR en leidinggevenden elkaar respecteren in hun rol en verantwoordelijkheid, ontstaat een krachtig samenspel dat waarde creëert voor zowel medewerkers als organisatie. Maar als een van de spelers wordt gemarginaliseerd, niet serieus genomen of onvoldoende ruimte krijgt, raakt het systeem uit balans. Dan ontstaan symptomen zoals:

- **Fragmentatie en eilandvorming** – afdelingen of teams sluiten zich op in hun eigen logica en verliezen het geheel uit het oog.
- **Spanning en wantrouwen** – samenwerking stopt, communicatie verslechtert en weerstand groeit – zichtbaar of onderhuids.
- **Gemiste potentie** – kennis, perspectieven en energie worden onvoldoende benut, waardoor ontwikkeling stagneert.

Vanuit systemisch perspectief geldt deze insluiting niet alleen voor mensen, maar ook voor wat er eerder is gebeurd: verleden, successen, mislukkingen, taboes of offers die zijn gebracht. Alles wat erbij hoort, moet worden gezien en erkend. Wat wordt uitgesloten – bewust of onbewust – blijft een beroep doen op het systeem, vaak op een verstoorde manier. Pas als het geheel in beeld mag zijn, ontstaat ruimte voor duurzame beweging en samenwerking.



Praktijkvoorbeeld

De fusie tussen twee IT-organisaties werd razendsnel beklonken en groots gevierd met een feest vol bekende artiesten. De oprichters omhelsden elkaar op het podium en de organisatie werd onder luid applaus de toekomst in gelanceerd. Alle seinen stonden op groen. Maar binnen enkele maanden sloeg de euforie om: het personeelsverloop steeg, de sfeer verslechterde en van het beloofde samenspel kwam weinig terecht.

- Een verdeelde directie; in plaats van als sterk team te opereren, trok één oprichter steeds nadrukkelijker de leiding, zowel in de besluitvorming als in de externe profilering. De andere oprichter verdween naar de achtergrond en binnen de organisatie werd al gefluisterd dat zijn vertrek slechts een kwestie van tijd was. De focus lag volledig op de toekomst, terwijl het verleden werd genegeerd.
- Managers kregen de taak om teams te leiden waarin medewerkers van beide fusiepartners samenkwamen. Maar in de praktijk kregen commerciële en IT-inhoudelijke vraagstukken prioriteit. De emotionele impact van de fusie op medewerkers werd nauwelijks erkend, laat staan begeleid.
- Hoewel HR het belang van een gedeelde cultuur probeerde te benadrukken, richtten zij zich vooral op de toekomst en de meest dominante oprichter. Leidinggevenden werden niet gestimuleerd om met medewerkers het gesprek aan te gaan over de fusie en hun beleving daarbij.
- Medewerkers voelden zich verweesd. De signalen waren duidelijk: het verleden deed er niet meer toe. De geschiedenis en successen die medewerkers hadden opgebouwd, leken gewist. De afwezige oprichter werd stilzwijgend al afgeschreven. Geruchten gingen rond dat hij zou vertrekken – niet vrijwillig, maar gedwongen. Ironisch genoeg voelden ook medewerkers van de dominante fusiepartner zich vervreemd van de nieuwe koers. Wat ooit 'hun' bedrijf was, leek niet meer herkenbaar.

De omslag kwam toen de oprichters het gesprek aangingen met medewerkers van het eerste uur. De extraverte oprichter erkende dat hij zijn collega had overvleugeld; de ander beseftte dat hij zichtbaarder moest zijn en het verleden moest eren. Als complementair leiderschapsteam brachten ze de balans terug. Leidinggevenden kregen ondersteuning om de menselijke kant van de fusie te bespreken. HR maakte een koerswijziging en zette vol in op cultuurontwikkeling, waarbij ruimte werd gegeven aan het verleden én het gezamenlijke nieuwe begin.

Het resultaat: medewerkers voelden zich opnieuw erkend en verbonden. De organisatie vond haar ritme terug, niet door harder te sturen, maar door werkelijk te luisteren naar wat ontbrak: erkenning, ruimte voor beleving en een gedeelde plek in het nieuwe geheel.

D. Uitwisseling - evenwicht tussen geven en nemen

Tot slot functioneert een gezond ecosysteem wanneer er een evenwichtige uitwisseling is tussen alle spelers. Wanneer inspanning, verantwoordelijkheid, waardering of beloning ongelijk verdeeld zijn, ontstaan spanningen die het systeem ondermijnen. Samenwerking werkt als een vliegwiel wanneer spelers bereid zijn om te geven en te ontvangen binnen een wederkerige relatie. Wederkerige samenwerking vereist dat spelers niet alleen vanuit hun eigen perspectief en behoeften handelen, maar ook bereid zijn om los te laten en vertrouwen te geven. Als de uitwisseling verstoord raakt, kunnen onderhuidse spanningen de samenwerking blokkeren. Je herkent een disbalans in het samenspel aan o.a. de volgende symptomen:

- Klagen over elkaar in plaats van de dialoog aan te gaan
- Werk overnemen uit frustratie of wantrouwen, niet uit samenwerking
- Zich overvraagd voelen, terwijl erkenning of steun ontbreekt
- Beperkte rolopvatting ("dat is niet mijn taak"), weinig flexibiliteit
- Toename van gerommel, geruchten en een negatieve sfeer
- Weerstand tegen initiatieven, niet op inhoud, maar als signaal van scheefgegroeide relaties

De kunst is om te zoeken naar een balans waarin samenwerking niet als een verplichting voelt, maar als een natuurlijke dynamiek van wederkerigheid – waarin geven en nemen elkaar versterken.



Praktijkvoorbeeld

In een fabriek binnen de maakindustrie ontstonden spanningen tussen de directie, leidinggevenden en productiemedewerkers. Efficiëntie en kostenbesparing stonden centraal, maar dit ging ten koste van de betrokkenheid van medewerkers:

- De directie focuste op productiedoelen en winstoptimalisatie, maar had weinig oog voor de impact op medewerkers. Investerings in arbeidsomstandigheden bleven achter, terwijl er steeds hogere prestaties werden verwacht.
- Leidinggevenden moesten de productiedruk verhogen zonder extra middelen of personeel, waardoor zij tussen directie en medewerkers in kwamen te staan en moeite hadden om vertrouwen te behouden. Steeds meer voelden zij zich medewerkers in plaats van leider.
- HR werd verantwoordelijk gehouden voor het terugdringen van ziekteverzuim en verloop, maar kreeg geen invloed op structurele verbeteringen in werkdruk en werkomstandigheden.
- Medewerkers moesten steeds flexibeler zijn, extra uren draaien en in kortere tijd meer produceren, zonder dat dit werd gecompenseerd met erkenning, betere faciliteiten of extra beloning. Hun frustratie uitte ze bij vakbonden en medezeggenschap, want hun leidinggevenden boden geen vooruitzichten op verbetering.

De situatie verbeterde met het inzicht dat duurzame prestaties alleen mogelijk zijn bij een eerlijke uitwisseling. Directie erkende het belang van investeringen in werkplezier en loonontwikkeling en koppelde productiviteitsdoelen aan medewerkerstevredenheid, leidinggevenden kregen meer ruimte om teams te ondersteunen in plaats van enkel druk te verhogen. En medewerkers kregen inspraak in verbeteringen in werkprocessen, waardoor motivatie en betrokkenheid toenamen.

Het resultaat: meer vertrouwen, minder verloop en een hersteld gevoel van wederkerigheid. Niet méér druk, maar meer balans bracht het systeem weer in beweging.

Toepassen van het human capital ecosysteem in de praktijk

Werken met het human capital-ecosysteem in de praktijk kan helpen om effectiever om te gaan met de vele mens- en organisatie uitdagingen waar organisaties mee worden geconfronteerd en de weerbaarheid die dit in de praktijk vaak met zich meebrengt. Hieronder wordt een praktische werkwijze aangegeven voor de toepassing van het ecosysteem, toegepast voor het thema Vitaliteit en Verzuim. Daarbij wordt zowel gekeken naar de bovenstroom als de onderstroom.

Stap 1: Formuleer een gezamenlijke doelstelling

Start met het creëren van een gedeeld belang en een gezamenlijke visie op het thema. Betrek alle relevante spelers – directie, leidinggevenden, HR en medewerkers – en maak de verbinding met de bredere organisatiedoelen. Bepaal samen de opgave en het gewenste resultaat.

Voorbeeld:

Om te kunnen voldoen aan de toenemende productievraag van onze grootste klanten, is het cruciaal dat we kunnen rekenen op een gezonde, betrokken en veerkrachtige organisatie. Onze mensen zijn de sleutel tot continuïteit, kwaliteit en klanttevredenheid – zonder hen staat de productie stil.

Daarom streven we naar een duurzame balans tussen fysieke en mentale gezondheid, werkplezier en productiviteit. We willen dat medewerkers zich niet alleen gezond voelen, maar ook gezien, gewaardeerd en in staat om duurzaam inzetbaar te blijven. Vitaliteit is voor ons méér dan het voorkomen van uitval – het is een gedeeld fundament voor groei, innovatie en samenwerking. Medewerkers moeten zich ondersteund voelen om optimaal te functioneren én te kunnen herstellen wanneer dat nodig is.

Concreet doel: We streven naar een maximale verzuimgraad van 4% binnen één jaar, met een structurele reductie van 2% per jaar. Dit doen we door te investeren in preventie, in gesprek te blijven over belastbaarheid en werkgekluk, én door ruimte te bieden voor herstel, reflectie en ontwikkeling.

Stap 2: Breng rollen, belangen en bijdragen in kaart

Identificeer de spelers die betrokken zijn bij het thema Vitaliteit & Verzuim. Maak inzichtelijk:

- Wie heeft welke rol?
- Wat is ieders specifieke bijdrage aan het ecosysteem?
- Welke belangen, verantwoordelijkheden en afhankelijkheden spelen er?

Door dit helder te maken, ontstaat zicht op waar samenwerking versterkt kan worden en waar rolverwarring, tegenstrijdige belangen of blinde vlekken mogelijk belemmeren. Hieronder staat een voorbeeld uitwerking van de rol van leidinggevende:

De leidinggevende:

regie voeren op een gezonde werkomgeving, het tijdig signaleren en bespreken van vitaliteits- en verzuimproblematiek, en de begeleiding van medewerkers bij preventie en re-integratie. Binnen het ecosysteem vervult de leidinggevende een sleutelrol als schakel tussen strategie en dagelijkse praktijk.

Verantwoordelijkheid:

- Waarborgen van een gezonde, veilige en productieve werkomgeving.
- Stimuleren van vitaliteit, energie en werkplezier ter versterking van prestaties en betrokkenheid.
- Minimaliseren van verzuim en bevorderen van duurzame inzetbaarheid.
- Voorkomen van langdurige uitval en het creëren van een stabiele bezetting.

Bijdrage van de leidinggevende binnen het human capital-ecosysteem:

- Persoonlijke aandacht geven: actief contact onderhouden met medewerkers, zowel in geplande gesprekken als in informele ontmoetingen – zichtbaar zijn, luisteren, signaleren.
- Risico's tijdig herkennen: alert zijn op signalen van stress, overbelasting of afnemende vitaliteit, en hier snel op reageren.
- Preventie aanjagen: actief bijdragen aan gezonde werkcondities, goede werk-privébalans, ergonomie en het gebruik van vitaliteitsprogramma's.
- Psychologische veiligheid bevorderen: zorgen voor een open cultuur waarin medewerkers zich veilig voelen om kwetsbaarheden te bespreken.
- Verzuim begeleiden: regelmatig contact onderhouden met verzuimende medewerkers, actief ondersteunen bij herstel en re-integratie, in nauwe samenwerking met HR en de arbodienst.

Stap 3: Check of de juiste organisatorische voorwaarden zijn ingevuld

Voorbeeld ‘assessment-vragen’ toegespitst op de rol van leidinggevende:

1. De wijze waarop de leidinggevende rol o.g.v. Vitaliteit en Verzuim is georganiseerd en ingebed in de organisatie

- Is er duidelijkheid over de taken en verantwoordelijkheden als leidinggevende ‘op papier’?
- Is er duidelijkheid wanneer je ‘het goed doet’ als leidinggevende?
- Zijn de bevoegdheden en mandaten in lijn met de taken en verantwoordelijkheden?

2. De randvoorwaarden en condities om de leidinggevende rol goed uit te kunnen voeren

- Is de beschikbare tijd voor Vitaliteit en Verzuim reëel ten opzichte van de daadwerkelijk taaklast?
- Word je als leidinggevende adequaat ingewerkt en is er voldoende ontwikkelaanbod om je te bekwamen?
- Word je voorzien van de juiste tools en beleid, informatie en ondersteunde processen en systemen?

3. De aanwezigheid van voldoende ondersteuning die je als leidinggevende bijstaat in de roluitvoering

- Is er voldoende ondersteuning beschikbaar vanuit HR professionals, de Arbodienst en andere partners?
- Worden leidinggeven in de rol o.g.v. Vitaliteit en Verzuim ondersteund en gestimuleerd door de eigen leidinggevende, inclusief de daarbij behorende sturing en het voorbeeldgedrag?

Stap 4: Onderzoek de systemische patronen

Breng de symptomen in kaart die wijzen op problemen in de onderstroom. Dit vraagt om bewustwording van de spelers in het ecosysteem zelf. Methoden om deze onderstroom te doorzien en aan te pakken, kunnen bestaan uit verschillende interventies, zoals:

Werkelijkheidsanalyse: observeren om patronen zichtbaar te maken⁴ |

Een effectieve manier om de dynamiek binnen het ecosysteem bloot te leggen, is door spelers bewust te laten observeren wat er om hen heen gebeurt. Gedurende enkele dagen houden zij systematisch bij welk gedrag ze waarnemen – niet om te oordelen, maar om te leren zien wat normaal is geworden. Voorbeelden van observatievragen:

- Hoe gedragen collega's zich ten opzichte van elkaar?
- Wat wordt uitgesproken – en wat juist niet?
- Wie neemt de ruimte en wie blijft stil?
- Naar wie wordt écht geluisterd?
- Hoe wordt gereageerd bij meningsverschillen?
- Hoe wordt er over anderen gesproken, ook buiten hun aanwezigheid?
- Zijn er signalen van onveiligheid of grensoverschrijdend gedrag?

De kracht van deze oefening zit in het aannemen van een ‘frisse blik’. Alsof je als buitenstaander naar je eigen werkomgeving kijkt. Een korte voorbereiding helpt deelnemers om scherp te observeren en bewust te registreren. Na de observatieperiode worden de ervaringen gedeeld in een gezamenlijke sessie. Daar verkennen de deelnemers samen:

- Wat valt op?
- Welke patronen herhalen zich?
- Wat kenmerkt onze samenwerking?
- Wat vinden we normaal – en klopt dat nog wel?

Deze aanpak maakt ongeschreven regels en onderliggende dynamieken zichtbaar. Door gezamenlijk te reflecteren op wat men ziet én ervaart, ontstaat een gedeeld beeld van gewenst en ongewenst gedrag. Daarmee leg je de basis voor een bewustere samenwerkingscultuur, waarin verhoudingen, gedrag en communicatie actief bespreekbaar worden gemaakt.

De geschiedenisbalk: samen terugkijken om vooruit te kunnen |

Elk team of samenwerkingsverband draagt een geschiedenis met zich mee – een vaak onzichtbare laag van gedeelde ervaringen, successen, tegenslagen en veranderingen. Die geschiedenis werkt door in de cultuur van vandaag, vaak zonder dat het expliciet besproken wordt. De geschiedenisbalk helpt teams om die collectieve geschiedenis zichtbaar en bespreekbaar te maken. Door samen een tijdslijn op de vloer uit te zetten – van een betekenisvol startpunt tot het heden, ontstaat een visueel overzicht van de belangrijkste gebeurtenissen die de samenwerking hebben gevormd. Centrale vragen zijn:

- Wat valt op in het overzicht?
- Welke gebeurtenissen worden herinnerd, welke ontbreken?
- Welke momenten leven nog sterk voort – als trots, als gemis, als onuitgesproken pijn?
- Zijn alle bijdragen en betrokkenen voldoende erkend?
- Wat resoneert nog als een ‘open wond’ in de samenwerking?

Door hier samen bij stil te staan, ontstaat ruimte voor erkenning van wat nog niet verwerkt is en voor het delen van perspectieven en gevoelens die eerder onder de oppervlakte bleven. Deze oefening helpt teams om oude patronen te herkennen, lessen te trekken uit het verleden en bewust te kiezen welke elementen ze willen meenemen – en welke ze mogen loslaten. Zo ontstaat meer draagvlak, veerkracht en verbondenheid om samen verder te bouwen aan een gezonde toekomst.

Organisatieopstelling: zichtbaar maken wat onder de oppervlakte speelt |

Niet alle dynamieken binnen een organisatie zijn zichtbaar aan de oppervlakte. Veel gedragspatronen zijn zo ingesleten dat we ze voor lief nemen, terwijl ze ongemerkt samenwerking belemmeren. Soms is zelfs onduidelijk waarom bepaalde processen steeds stroef verlopen—de oorzaak ligt dan vaak in het (verre) verleden van de organisatie.

Een organisatieopstelling maakt deze verborgen structuren en onderlinge verhoudingen letterlijk zichtbaar. Spelers binnen het ecosysteem worden fysiek of symbolisch in de ruimte geplaatst, ten opzichte van elkaar. Dit onthult spanningen, afstand, uitsluiting of verstrikkingen die in het dagelijks werk niet altijd benoemd worden. Door te experimenteren met alternatieve posities, het benoemen van onuitgesproken spanningen of het toevoegen van ontbrekende elementen, ontstaat

inzicht in wat het systeem uit balans brengt. Vaak wordt duidelijk dat bepaalde personen, afdelingen of gebeurtenissen onbewust buiten het systeem vallen—wat blokkades veroorzaakt in communicatie, samenwerking of besluitvorming. Door zichtbaar te maken wat eerder over het hoofd werd gezien, ontstaat ruimte voor erkenning, herstel en beweging. Teams krijgen meer begrip voor elkaars positie, kunnen onderlinge verhoudingen herijken, en samenwerken vanuit een gedeeld en gedragen perspectief.

Bewust sturen op de onderstroom⁵ |

De onderstroom herkennen is één ding, er effectief op sturen vraagt iets anders: structurele aandacht en consistent leiderschap. Dat betekent dat naast zichtbare processen (de bovenstroom), ook de onzichtbare dynamieken actief onderdeel worden van de sturing. Het doorbreken van hardnekkige patronen en het verankeren van verandering vraagt om meer dan een plan of doelstelling. Het vraagt om bewust gedrag, continue dialoog en het creëren van veiligheid en betekenis. Onderstaande principes helpen om de onderstroom niet alleen te herkennen, maar ook daadwerkelijk te beïnvloeden:

- **Geef het goede voorbeeld:** leiderschap begint bij gedrag. Wil je meer eigenaarschap in je team? Stel vragen, nodig uit en laat ruimte. Kom niet direct met oplossingen, maar stimuleer initiatief en verantwoordelijkheid.
- **Zie weerstand als waardevol signaal:** weerstand is vaak geen afwijzing, maar een vorm van betrokkenheid. Onderzoek wat er onder ligt: angst, verlies, zorgen of loyaliteit aan het oude. Juist daar zitten waardevolle inzichten.
- **Erken verlies als onderdeel van verandering:** elke transitie kent ook een prijs. Benoem expliciet wat mensen achterlaten of opgeven. Door verlies te erkennen, ontstaat ruimte om vooruit te bewegen.
- **Bouw aan psychologische veiligheid:** angst ontstaat vaak uit onduidelijkheid en onvoorspelbaarheid. Werk aan transparantie, spreek verwachtingen uit, benoem wat goed gaat en geef grenzen helder aan. Maak ongewenste patronen bespreekbaar – zonder oordeel maar met lef.

Door deze principes actief toe te passen, wordt de onderstroom niet alleen zichtbaar, maar ook stuurbaar. Dit legt de basis voor een gezonde, veerkrachtige organisatiecultuur.

Tot slot: Wat als het wél lukt?

In deze Brightpaper hebben we verkend wat een goed functionerend human capital-ecosysteem vraagt: heldere rollen, sterke samenwerking en een balans tussen de ‘bovenstroom’ van structuren en processen en de ‘onderstroom’ van gedrag en dynamieken. We hebben gezien dat succes niet alleen afhangt van beleid en KPI's, maar ook vooral van hoe mensen samenwerken, verantwoordelijkheid nemen en onderlinge afhankelijkheden erkennen. Wanneer dit goed is ingericht, werken leidinggevenden en medewerkers doelgericht samen, beweegt HR van operationele ondersteuning naar strategische impact en worden obstakels niet alleen benoemd, maar de plek der moeite opgezocht.

Als het wél lukt, werken spelers samen vanuit wederzijds vertrouwen en erkenning. De directie voert koersvast regie, leidinggevenden bouwen aan gezonde teams, medewerkers nemen initiatief en HR vervult een strategische en verbindende rol. Problemen worden niet vooruitgeschoven, maar op tijd besproken. Spanningen zijn niet langer bedreigend, maar vormen een ingang voor vernieuwing en groei. Er is naast de organisatorische randvoorwaarden en condities aandacht voor de onzichtbare dynamieken in het onderlinge samenspel. Er wordt ruimte gecreëerd voor het bouwen van vertrouwen en openheid, door regelmatig reflectiemomenten in te bouwen en patronen bespreekbaar te maken. Mensen durven zich uit te spreken wanneer iets schuurt. In plaats van aannames te doen over wat werkt, stellen spelers actief de vraag: Wat zien we in de samenwerking gebeuren? Waar zitten de terugkerende spanningen en hoe kunnen we die doorbreken? Hierdoor ontstaat een ecosysteem waarin problemen niet opstapelen, maar onderweg worden aangepakt.

De uitnodiging is nu aan jouzelf en jouw organisatie. Hoe vitaal is jullie ecosysteem? Waar zit al kracht – en waar is ontwikkeling nodig? Welke volgende stap kun jij zetten om mooie ambities duurzaam van papier naar praktijk te krijgen?

Bronnen

1. Baane, R., Ulrich, R., Valk, A., Peters, F. & Anthonio, G. (2024). *Human capital chefsache: strategisch sturen op de menselijke factor*. Mediawerf.
2. Baane, R., Ulrich, R., Valk, A., Peters, F. & Anthonio, G. (2024). *Human capital chefsache: strategisch sturen op de menselijke factor*. Mediawerf.
3. Stam, J. J., & Hoogenboom, B. (2017). *Tegen de stroom mee: systemisch leiderschap*. Het Noorderlicht.
4. Kampen, J. (2011). *Verwaarloosde Organisaties*. Kluwer.
5. Thiecke, M. & Leeuwen, B. van (2013). *Systemisch Transitie management*. Boom.

Auteurs: Ruurd Baane, Rik Meijering, Michel Rooze, Amber Valk, Inge Helderman, Richard Greve.

Deze paper is mede tot stand gekomen op basis van actieve discussies in het kader van de Human Capital Incubator met: Tjitte Alkema, Annemieke Bok, Marjolein Brand, Onno Bouman, Aniek Dane, Floor van Dedem, Lenny Hageman, Marieke Hilderink, Marion Hoogsteen, Jindra Kessener, Ingrid Koendjibiarie, Suzanne Kroeks, Celest Latumalea, Marjolein Reijs, Bert Roelofs, Bram Ronnes, Marion Verburgh, Ineke Verhagen, Ariëlla Verheul, Janneke Verschoor-Gaakeer, Henk Zeilstra.

Bright & Company | People Strategy

info@brightcompany.nl

Alle rechten voorbehouden

Copyright © 2025 Bright & Company | People Strategy

Illustraties en vormgeving: Elena Koole