

HR cruciaal voor bloeiende organisaties!

Een systemische zelfscan voor ambitieuze HR-afdelingen



CHangeR
| VALUED PARTNER



1 | Het belang van HR afdelingen in bloeiende organisaties

In organisaties zijn veranderingen sneller en complexer dan ooit. Samenwerkingen ingewikkelder. Cijfermatige voorspellingen moeilijker. En er is een nijpend tekort aan medewerkers. juist nu is het cruciaal dat HR een stevige partner voor de business kan zijn. HR-afdelingen staan dus behoorlijk onder druk om hun toegevoegde waarde zichtbaar te maken en te leveren.

Stel je voor dat HR haar volle potentieel zou kunnen aanboren en zou omzetten in acties. De business zou echt makkelijker haar (verander) doelen halen!

Stel je voor dat HR haar volle potentieel zou kunnen aanboren en zou omzetten in acties. De business zou echt makkelijker haar (verander) doelen halen!

Is HR nu dan niet op volle stoom? Nee, helaas blijft er vaak veel potentieel onbenut. Herken je onderstaande uitspraken?

- "Wat doet HR eigenlijk wel?"
- "Maar daar is HR toch van?!"
- "Als we dat aan HR vragen, duurt het eeuwen en krijgen we niet waar we om gevraagd hebben"
- "Hoezo hebben we verplichte winkelnering van onze HR-afdeling? Ik haal liever mensen van buiten die wel echt wat toevoegen"
- "Daar hebben we HR echt niet bij nodig"
- "Dat hoeven we niet aan HR te vragen want dat kunnen ze toch niet"

Als je één of meer uitspraken herkent, kun je er donder op zeggen dat HR ook in jouw organisatie niet op volle kracht is.

Dit is het moment om het ongebruikte potentieel op te sporen, er kritisch naar te kijken en alle mogelijkheden te verzilveren. Zodat HR een onmisbare kracht in de organisatie wordt. Om je daarbij te helpen hebben we een scan gemaakt. Zodat je zelf op zoek kunt naar het onbenutte potentieel in jouw HR-organisatie.

Een systemische zelfscan voor ambitieuze HR-afdelingen

Hieronder beschrijven we 6 redenen waarom HR-afdelingen niet op volle stoom zijn

1. HR heeft geen duidelijke identiteit
2. HR heeft en leeft systemisch gezien niet de juiste positie
3. HR heeft te weinig verandermanagement-expertise
4. HR en Business spelen samen het spel van opdrachtgever en -nemer systemisch niet optimaal
5. De HR-adviseur is te veel verbonden aan het geluk van de manager in de business
6. HR fungeert als bliksemafleider

1. | HR heeft geen duidelijke identiteit

Het expertisegebied van HR is breed. Heel breed. Het lijkt daardoor dat HR overal van is. Maar dat betekent niet dat HR ook overal van moet zijn. Met een duidelijke identiteit, een duidelijk geformuleerde betekenis van HR, regel je dat HR optimaal krachtig kan zijn. Focus geeft kracht. Opdrachtgevers gaan HR de juiste vragen stellen en HR kan leveren.

HR kan die identiteit nooit los van de business formuleren. Tenslotte is HR ondersteunend aan de business. Het perspectief en de opdracht van de business is leidend voor HR om daarbinnen hun gedroomde betekenis te formuleren. Dat geeft HR kracht. Tenminste, als er ook naar geleefd wordt. Wanneer HR in staat is de grenzen van de HR-dienstverlening duidelijk te communiceren en deze te hanteren, dan opereert HR krachtig.

In veel HR-organisaties voelt dit begrenzen als een zeer tegennatuurlijke reactie. Het probleem is dat de business zegt dat HR te weinig levert en HR gaat juist dan grenzen stellen?!? Helaas, de beweging van 1000-dingendoekje naar een heldere identiteit kan echt alleen maar door meer te begrenzen.

Zodra HR een duidelijke identiteit heeft bepaald, begint de marketing. De interne klant moet tenslotte weten welke betekenis HR voor hem of haar kan hebben. Daarnaast is het een goede gelegenheid om de opvatting 'als je als manager een beroep doet op HR, dan ben je zelf niet capabel genoeg' om te buigen.

Scanvragen:

	Dit herken ik:		
	helemaal	een beetje	niet
1. De betekenis die HR wil hebben in onze organisatie is helder			
2. Die betekenis is in afstemming met de business tot stand gekomen			
3. Als de betekenis van HR helder is: De betekenis die HR wil hebben in de organisatie wordt voldoende bewaakt door grenzen aan te geven			
4. Iedereen heeft, binnen onze HR-organisatie, helder waar we met de dienstverlening wel en niet van zijn			
5. Het is voor de opdrachtgevers van HR helder welke vragen zij HR vooral wel en niet kunnen stellen			
6. De opvatting 'als je als manager een beroep doet op HR, dan ben je zelf niet capabel genoeg' leeft in onze organisatie			

2. | HR heeft en leeft systemisch gezien niet de juiste positie

Systemisch bekeken is een organisatie in volle kracht wanneer de reële verhouding tussen de delen van het systeem worden erkend en worden nageleefd. In de context van HR in een organisatie betekent dit dat HR er voor de business is. En niet andersom. De business komt eerst, daarna HR.

Vaak hebben HR-directeuren buikpijn wanneer we dit perspectief naar binnen brengen. Ze hadden zo gehoopt dat we hen konden helpen bij het verkrijgen van een gelijkwaardige plek. Tenslotte wordt HR maar al te vaak op het matje geroepen. Het voelt alsof HR een kopje kleiner gemaakt wordt. Dus doet HR er alles aan om op een gelijkwaardige plek te komen. De gedachte is dat wanneer je niet gelijkwaardig bent, maar in de 2de positie staat, je ook minder krachtig bent. Maar niets is minder waar! Juist wanneer het HR lukt zich op precies de juiste plek in het systeem te begeven, zal zij optimaal krachtig kunnen zijn. Ook wanneer het de 2de plek betreft.

Er is dus helemaal geen sprake van gelijkwaardigheid. De business gaat nou eenmaal voor op HR. HR is ondersteunend aan de business. De afhankelijkheid van elkaar is niet gelijkwaardig. HR kan niets zonder de business. Zonder opdrachtgever, geen klus. Andersom kan de business wel zonder HR. Desnoods halen zij HR- handjes en -expertise van buiten de organisatie

Scanvragen:

	Dit herken ik:		
	helemaal	een beetje	niet
1. HR heeft de optimale positie binnen onze organisatie			
2. HR is binnen onze organisatie ondersteunend aan de business			
3. De business en HR spelen het positiespel zoals bovenbeschreven samen goed			

3. | HR heeft te weinig expertise over verandermanagement in huis

Om een goede partner voor de business te kunnen zijn bij organisatieveranderingen, heeft de adviseur expertise nodig over hoe veranderingsprocessen altijd weer verlopen. Met de expertise over verandermanagement onder de arm, kan de adviseur de manager helpen bij het voorspellen van wat er specifiek in de komende organisatieverandering gaat gebeuren. De adviseur snapt dat naast de situationele verandering, gedragsverandering van medewerkers cruciaal is voor het realiseren van de veranderdoelen. En adviseert de manager hoe regie te voeren op die gedragsverandering. De adviseur heeft kennis van patronen en dynamieken bij organisatieverandering. Hierdoor kan de adviseur de manager adviseren hoe die patronen te keren als ze die verandering in de weg staan. Ook kan de adviseur de manager faciliteren om de stakeholders buiten zijn of haar organisatieonderdeel te beïnvloeden wanneer dat nodig is voor de verandering. Tot slot realiseert de adviseur zich dat de manager met zijn afdeling onderdeel van een groter geheel is en de manager lid is van een managementteam. De adviseur kan de manager adviseren en faciliteren bij zijn deelname en optreden in zijn managementteam.

Scanvragen:

	Dit herken ik:		
	helemaal	een beetje	niet
1. Er is voldoende expertise over verandermanagement in onze HR-afdeling			
2. De juiste medewerkers hebben de juiste expertise			
3. Binnen HR hebben wij een gezamenlijke kijk op organisatieverandering zodat we eenduidig zijn in onze advisering			

4. | HR en de business spelen samen het spel van opdrachtnemer / opdrachtgever niet handig

HR is krachtig wanneer het spel tussen opdrachtgever en opdrachtnemer met de business goed gespeeld wordt. Een belangrijke voorwaarde daarvoor is een goede contractering. Een goed contract bestaat o.a. uit een heldere opdracht, duidelijkheid over de beschikbare de middelen, overeenstemming over het tijdsplan, de rapportagelijnen en over de benodigde invloed van de opdrachtgever.

Maar alleen een goed contract is niet voldoende. Het gaat er ook om dat de HR-adviseur precies in zijn eigen invloedssfeer en verantwoordelijkheid functioneert, en de manager in de business ook. Met de beste intenties hebben HR-adviseurs soms de neiging 'om het in plaats van de manager te doen'. Soms zelfs vanuit de overtuiging "ik weet wat goed is voor jou en/of jouw medewerkers". Daarmee treden zij buiten hun eigen invloedssfeer. Hoe goed bedoeld ook, ze worden er niet krachtiger van. Ze trekken als het ware een te grote broek aan. En de business wordt er ook niet sterker van! Sterker nog, deze goede bedoelingen nemen bepaalde verantwoordelijkheid over van de manager in de business en die wordt daarmee kleiner, zwakker. Op deze manier heeft HR dus ook invloed op de kracht van de managers in de business. Wanneer elke speler in de eigen invloedssfeer blijft zijn beiden het krachtigst. Is het dan de schuld van HR dat dit niet altijd zo geleefd wordt? Nee! Het is een dynamiek waar de HR-adviseur en de manager uit de business gemakkelijk in terecht komen. Want de manager in de business verleidt de HR-adviseur soms ook



om dingen in zijn of haar plaats te doen. Het is soms namelijk gewoon heel fijn als iemand even een stuk van jouw verantwoordelijkheden draagt. Andersom is ook fijn om je belangrijk te voelen omdat je verantwoordelijkheden mag overnemen.

De kunst is om het positiespel tussen opdrachtgever en opdrachtnemer soepel te spelen. Dat gaat als volgt: De opdrachtgever is leidend in wat hij met de adviezen van HR doet. Maar dat betekent niet dat HR-adviseurs nooit de eerste plek kunnen bezetten in contact met hun opdrachtgevers. Sterker nog, dat moeten ze juist wel doen. Als het gaat om hun veranderexpertise zijn ze namelijk de eerste. Vol op de eerste plek gaan staan en zeggen; "Kijk zo zie ik het. Dit is wat er gebeurt. Je hebt een aantal keuzes hier..." zijn teksten van een krachtige adviseur. Wat de manager daar vervolgens mee doet, is dan weer niet te bepalen door de HR-adviseur. Terug naar de 2de plek! Het spel van goed opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap betekent dus lenigheid ontwikkelen in wanneer welke speler waarover in the lead is.



5. | De HR-adviseur is te veel verbonden aan het geluk van de manager in de business

Soms functioneert HR als de vertrouweling van de manager in de business. De HR-adviseur is op de hoogte van alles wat de manager meemaakt, steunt de manager en faciliteert dat de manager stoom kan afblazen. De manager kan daarna opgeladen met frisse energie zijn collega's weer tegemoet treden. De druk is eraf, de confrontatie tussen de manager en zijn collega-managers is afgewend.

Als je bovenstaande dynamiek herkent in jouw organisatie, kun je ervan uitgaan dat de HR-adviseur verbonden is aan het ondersteunen van de manager. Aan zijn geluk, frustratie en energie. Prima toch?, hoor ik je denken. Jazeker, als het de afspraak is dat de HR-adviseur de zakelijke maîtresse of minnaar van de manager is. Wanneer de HR-adviseur echter verbonden zou zijn aan de opdracht van de manager en zich geroepen voelt hem of haar daarbij te helpen, ontstaat er een ander soort deal. De HR-adviseur moet in dat geval ook inhoudelijk toegevoegde waarde leveren.

In de rol van maîtresse of minnaar is er geen ruimte voor expertise, adviezen en opvattingen van de HR-adviseur. Die zouden er zomaar voor kunnen zorgen dat manager zich nog steeds belast voelt of zelfs meer buikpijn krijgt. Maar de manager buikpijn bezorgen is soms toch echt de meest toegevoegde waarde die HR kan leveren! De HR-adviseur kan de manager bijvoorbeeld verschillende scenario's voorleggen bij de inzet van veranderinterventies. De scenario's maken helder wat het effect van elke interventie is. De manager ervaart druk om te kiezen, elk scenario heeft voor- en nadelen. De HR-adviseur heeft expertise geleverd bij het schetsen van de scenario's en laat de keuze aan de manager. Die daar mogelijk buikpijn van heeft.

Scanvragen:

	Dit herken ik:		
	helemaal	een beetje	niet
1. Onze HR-adviseurs kennen de opdracht van de managers in de business			
2. Onze HR-adviseurs snappen het dynamische veld waarin de managers moeten opereren			
3. Onze HR-adviseurs zijn in eerste instantie verbonden de opdracht van de manager			
4. De HR-adviseurs horen feitelijk in eerste instantie bij HR en daarna pas bij de manager uit de business			

6. | HR fungeert als bliksemafleider

Elk patroon is ergens ooit een goede oplossing voor geweest. Dat is een van de uitgangspunten van het systemisch gedachtengoed. En dus hebben wij ons afgevraagd waar een patroon van 'een niet-bloeiend HR' een oplossing voor is of is geweest. Een van de mogelijke antwoorden is: HR is een bliksemafleider voor de business.

Wanneer HR fungeert als bliksemafleider, absorbeert HR als het ware de interne spanningen binnen het management van de business. Dit draagt bij aan het verminderen van conflicten en versterkt de verbinding tussen de managers in de business. Hoe HR dat doet? Bijvoorbeeld door tegengestelde of afwijkende opdrachten van verschillende managers uit eenzelfde MT aan te pakken terwijl er eigenlijk 1 eensluidende vraag vanuit het MT zou moeten komen.

Krachtige stafafdelingen incasseren de spanning tussen de managers onderling niet. Die geven de managers terug dat het niet duidelijk is wat het MT precies aan HR vraagt. En daarmee ligt het vraagstuk weer op de MT-tafel waar de verschillende managers het eerst met elkaar eens moeten worden voordat HR in actie komt.

Wanneer je dit patroon in jouw organisatie herkent, is het belangrijk de invloed van de business te erkennen. Het probleem van een niet-bloeiend HR is een gezamenlijk probleem en niet het probleem van HR. De business heeft ook rechtstreeks invloed op de kracht van HR. Want pas als zij zichzelf (business) als onderdeel van het probleem zien, kunnen ze ook onderdeel van de oplossing zijn. HR en de business werken samen aan het verbeteren van de verhoudingen.

Scanvragen:

	Dit herken ik:		
	helemaal	een beetje	niet
1. In onze organisatie fungeert HR als bliksemafleider voor de business			
2. HR voelt zich onterecht beticht van incompetentie			
3. De Business houdt zich vaak niet aan de afspraken met HR of met andere managers uit de Business			
4. De business ziet een tekortschietend HR als het probleem van HR			
5. HR krijgt de schuld wanneer er te veel mensen de organisatie verlaten			

2 | Tot slot

Je hebt de zelfscan nu afgerond. Wat is jouw conclusie over de huidige kracht van HR in jouw organisatie? Halen jullie alles uit HR dat erin zit of is het tijd om actie te ondernemen?

Als je wilt sparren over de ontwikkeling van jouw HR-afdeling naar een onmisbare kracht in de organisatie, dan gaan we graag in gesprek. Bel ons!

Om je een idee te geven wat wij voor HR-afdelingen doen, lees je hieronder een greep uit ons aanbod:

- advisering HR-directeur bij positionering van HR in de organisatie;
- formuleren identiteit HR organisatie;
- realiseren van de marketing van een betekenisvolle HR-afdeling;
- begeleiding bij het realiseren van de veranderopdracht 'HR als stevige partner voor de business';
- HR-managementteam-ontwikkeling en -advisering ;
- opleiden HR professionals om het spel opdrachtgever-opdrachtnemer soepel te spelen;
- opleiden MT en professionals in verandermanagement.

Bianca van Leeuwen 0643199854 en Rosanne Schooneman 0639455809.