



THE HUMAN FACTOR

A background image of an office interior. In the upper left, a man in a grey suit jacket and white shirt is smiling and looking at a woman in a pink patterned blouse. They are standing in front of a corkboard covered with various papers and notes. In the lower right, a person is sitting on a brown leather armchair, with their legs crossed. The floor is covered with a grey carpet, and there are several cylindrical ottomans in different colors (green, yellow, blue).

ORGANISATIEONTWIKKELING:
**ZONDER HR GEEN
TOEKOMSTGERICHTE
ORGANISATIE**

AUGUSTUS 2022 | LEONIE RUTTEN

Een toekomstbestendige én toekomstgerichte organisatie vraagt om wendbaarheid van de organisatie en vaak ook een andere manier van organiseren & leidinggeven. Een duidelijke visie is hierbij onmisbaar en bij deze visie zou HR een belangrijke rol moeten spelen.

Maar om zover te komen moet HR binnen een organisatie eerst eerlijk naar de huidige situatie te kijken: welke rol neemt HR binnen de organisatie op dit moment in en heeft HR op dit moment de uitvoerende en/of veranderkundige rol om de (veranderende) processen te begeleiden.

Om tot echte en duurzame organisatieontwikkeling te komen hoort HR aan tafel bij het MT en dient zich daarin ook prominent te profileren. Een helicopterview vanuit het oogpunt van de mens (HR) is namelijk ontzettend belangrijk bij het behalen van de organisatiedoelen. Het zijn immers uiteindelijk de mensen die het moeten doen. En hierdoor kan het HR-beleid ook actueel worden aangepast naar de organisatiedoelen en ontwikkelingen.

Zo kan bijvoorbeeld tijdig worden gesignaleerd dat voor het bereiken van een doel om een andere markt te gaan betreden, te weinig kennis, diversiteit, veranderbereidheid of competenties binnen de organisatie aanwezig zijn. Hierop dienen beleidsmatige stappen ondernomen te worden wil je de slagingskans van het doel vergroten.

Verandering in visie en strategie moet een tijdige doorvertaling krijgen in de structuren en de mensen om het doel te behalen. HR is daarbij de verbinder in de organisatieverandering. (van Muijen, 2022)

HR IS DE VERBINDER IN DE ORGANISATIEVERANDERING

(VAN MUIJEN, 2022)

Op directieniveau moet consensus worden bereikt over de doelen en het daarop aangepaste gewenste beleid. Hierbij moet je als organisatie een balans zien te vinden tussen tussen de externe druk en de interne wens om vanuit bedrijfseconomische principes en strategische doelstellingen waarbij de mens binnen de organisatie centraal staat. Hier kun je als HR het verschil en relevantie gaan maken. (van der Sluis, 2021)





THE HUMAN FACTOR

EQIB

LAAT HR EEN VERANDERTRAJECT BEGELEIDEN

Laat HR een verandertraject begeleiden

HR speelt een belangrijke en vaak onderschatte rol als het gaat om het succesvol uitvoeren van een verandertraject. De meest voorkomende knelpunten en succesfactoren van een doorsnee verandertraject hebben te maken met 'zachte' factoren, zoals verandering van gedrag, betrokkenheid van medewerkers, transparante en tijdige communicatie. HR weet wat er leeft bij de verschillende organisatieniveaus, of zou dit moeten weten.

Bovenstaande vraagt van de HR-professional een belangrijke rol bij het doorvoeren van veranderingen binnen de organisatie en het zijn van een actieve gesprekspartner voor medewerkers & management is daarin onmisbaar. De HR-professional is medeverantwoordelijk voor het bepalen van en het komen tot een nieuwe cultuur en het gewenste gedrag maar ook voor het faciliteren van de verandering die daartoe leiden.

De HR-professional is pas succesvol wanneer deze sterk is in vakdeskundigheid, informatie deelt en relaties opbouwt, en tegelijkertijd actief meedenkt met de organisatie over nieuwe initiatieven die bijdragen aan de ambities. (Brugman et al., 2011)

LEIDERSCHAP

Naast HR speelt leiderschap (afhankelijk van de organisatiestructuur) en met name een dialoog een belangrijke rol. Een People Manager die tweetalig is, is hierbij van belang. Dat betekent dat de taal van de organisatie gesproken wordt om verbinding te maken op strategisch vlak. Tegelijkertijd dient de taal van de mensen binnen de organisatie gesproken en verstaan te worden. De rol van de "People Manager" is een verlengstuk van HR en samenspel tussen deze twee zal een belangrijke sleutel zijn tot succes in het slagen van een wendbare organisatie.

Naast HR maakt de People Manager verbinding tussen twee werelden: het perspectief van data, cijfers en euro vs. wat heb je als organisatie nodig aan menselijk kapitaal. En daarnaast: wat hebben de mensen nodig.

Waar zitten de individuele verschillen tussen mensen, talent en dat waar je als team of organisatie naartoe wilt? Wat voor eigenschappen hebben mensen nodig? Een goede people manager dient de mensen te kunnen coachen en mee te nemen. (Jansen, 2021)



TALENTMANAGEMENT:

ONMISBAAR VOOR EEN TOEKOMSTBESTENDIGE ORGANISATIE

Talent. Hoe haal je het binnen en vooral: hoe komt het in jouw organisatie tot bloei?

Bij strategisch talentmanagement en strategische personeelsplanning ben je actief bezig met het vinden, binden, boeien, laten bloeien, groeien en gloeien van mensen die de organisatie haar gewenste functionaliteit, vitaliteit en veerkracht kunnen geven. Ook het snoeien in arbeidscontracten en laten afvloeien van medewerkers die niet meer passen in het gewenste personeelsbestand valt onder talentmanagement.

Van der Sluis zegt dat het toekomstbestendig maken van een organisatie om de eigen concurrentiepositie te behouden, te verstevigen of te vernieuwen de bedoeling is van strategisch talentmanagement. Vanuit dit oogpunt is het belangrijk dat medewerkers fit, capabel & inzetbaar zijn én bereid zijn om de waarde waarvoor ze betaald worden toe te voegen aan de organisatie. (van der Sluis, 2012)



AANTREKKEN VAN NIEUWE TALENTEN: HIRE FOR ATTITUDE, TRAIN FOR SKILLS!

Bij het aantrekken van nieuw personeel is de trend dat je gaat voor karakter! Bepaal vanuit je bedrijfsvisie en vacature welke karaktereigenschappen iemand nodig heeft om de functie goed uit te kunnen voeren. Vandaag de dag kun je kennis en kunde overal vandaan halen en gemotiveerde mensen kunnen hun vaardigheden prima ontwikkelen. Kijk dus verder dan alleen de functie-eisen en neem ook de context mee waarin de nieuwe werknemer komt te werken.

Wat zijn de kernwaarden van je organisatie? Waar wil je naartoe? En wat vraagt dat van je medewerkers? Is jouw organisatie bijvoorbeeld volop in ontwikkeling en acteer je in een snel veranderende markt, dan is er geen ideale 'fit' als het gros van je medewerkers aan veiligheid en zekerheid hechten en vooral willen blijven doen wat ze al jaren doen. Aan vaardigheden kun je werken, maar het karakter van een medewerker kun je niet veranderen. (van der Sluis, 2012)

Echter kunnen de redenen om niet gebruik te maken van HRO weerlegd worden, zelfs de meest kritische onderzoekers zijn het er namelijk mee eens dat HRO-voordelen meebrengt voor organisaties.



Als organisatie is het essentieel om vanuit de bedrijfsvisie, de 'Why' en de kernwaarden goed te bedenken welke mensen bij de organisatie passen en of deze de organisatie ook verder helpen.

Voor HR en leidinggevenden is het essentieel om te weten welk talent er in huis is en welke waarde medewerkers kunnen leveren. Staat elke medewerker op de juiste plaats vanuit talent en drijfveren, waardoor deze waarde kan toevoegen? In welke fase van zijn loopbaan staat een medewerker? Is iemand nieuw in zijn functie en volop in groei en ontwikkeling? Functioneert iemand goed en creëert hij hiermee waarde voor de organisatie? Werkt iemand al een geruime tijd in zijn functie en kan deze op routine uitvoeren? Of is de rek er bij iemand uit? Kijk kritisch naar wat er nodig is en voer het juiste gesprek en met name met de werknemers in de twee laatstgenoemde fases. Zorg dat medewerkers niet in een sleur komen en voorkom verzuim en ongewenst verloop. (Rutten, 2022)

Kortom, hoe kom je tot die toekomstbestendige organisatie: Door vanuit de mens te denken in de organisatie. Daarin speelt HR een hele belangrijke rol die vaak nog onderschat wordt. Dus hoe zorg je als HR Professional dat je dan toch betrokken wordt en dat je de organisatie structureel helpt verbeteren?

- Stel je niet bescheiden op en zorg dat je aan tafel bij het MT zit om vanaf het begin af aan betrokken te zijn bij veranderprocessen
- Zorg dat je ruimte en tijd krijgt om bedrijfsvoering aan de slag te gaan en besteed de operationele taken uit aan de HR-medewerker
- Je dient ook tegengas te kunnen geven: "durf nee te zeggen tegen beslissingen die negatief zijn voor de bedrijfsvoering, daarmee help je ook de organisatie"
- Bedenk goed wat je kwaliteiten zijn, waarvoor je een externe partij inschakelt en welke rol je hierin zelf hebt (Brugman et al., 2011).

BRONNENLIJST



Brugman, T., Knotter, M., & Zielstra, J. (2011). Rol van HR bij organisatieveranderingen. Jaarboek Personeelsmanagement 2012, 127–135.

Jansen, L. (2021, April 12). In verbinding blijven: dit is de rol van HR. Trends in HR. <https://www.trendsinhhr.nl/in-verbinding-blijven-dit-is-de-rol-van-hr/>

Rutten, L. (2022, January 10). 'Het is een perfecte zet geweest om bewust vrouwen aan te nemen' | LinkedIn. TMA - the Talent Company. https://www.linkedin.com/pulse/het-een-perfecte-zet-geweest-om-bewust-vrouwen-aan-te-nemen-/?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card&originalSubdomain=nl

van der Sluis, L. (2012). Talent is goed, ambitie is beter. Koninklijke van Gorcum.

van der Sluis, L. (2021, December 6). Strategisch HRM: Duurzaam deurbeleid in 3D. PW. <https://www.pwnet.nl/39518/strategisch-hrm-duurzaam-deurbeleid-in-3d>

van Muijen, J. (2022). "HR moet zich de hamvraag durven stellen: waar ben ik van?" PW. <https://www.pwnet.nl/40644/hr-moet-zich-de-hamvraag-durven-stellen-waar-ben-ik-van>



THE HUMAN FACTOR

VRAGEN?
OF MEER WETEN?

INFO@EQIB.NL | 074 - 349 40 74