



Tien redenen waarom hr zo weinig wordt gehoord

Ongehoord

Internal branding is de laatste hype in hr. Het gaat over de marketing van hrm. En toch: wat kan marketing doen als hr zelf de belangrijkste speler in het veld is? Het vak staat meer dan ooit voor de uitdaging om de bijdrage aan het bedrijfsresultaat zichtbaar te maken. Ondanks alle serieuze initiatieven en hypes komt de rol van hr echter nog altijd niet uit de verf. Dat kan beter en dat vraagt vernuft van de p&o'er.

Auteur Hilde Veraart-Maas, www.socratischcoachen.nl Foto Dreamstime

Uit het onderzoek van de NVP en het onderzoeksbureau iNostrix met als titel De Stem van Ulrich, komt een matig zelfbeeld naar voren van hrm. Van de vier kerntaken die volgens het model van Ulrich aan hr worden toegekend (administratie, personeelsbeheer, veranderingsmanager en strategisch partner) zijn de ondervraagde p&o'ers vooral tevreden over de invulling van de taken personeelsadministratie en vacaturevervulling: korte termijn-gerichte operationele processen. Voor het uitvoeren van administratieve zaken

geven zij zichzelf een krappe 7,5. Voor personeelsbeheer geven zij zichzelf een 6-. Ook voor hr-taken met lange termijn-gerichtheid scoren zij bij zichzelf magere zesjes.

Er zijn verschillende redenen waarom de toegevoegde waarde van hrm zo slecht zichtbaar is. Een deel van de oorzaken liggen in de structuur van hr in de organisatie. Maar ook hr zelf is debet aan de gebrekkige zichtbaarheid.

Structurele oorzaken

1. Onduidelijkheid. Met de invoering van het integraal management is het voor medewerkers lang niet altijd duidelijk waar hrm staat. Voor veel personele zaken moeten ze terecht bij hun leidinggevende. Wat de afdeling hr dan nog uitvoert, weten ze niet. 'Voor wie is hrm er nu eigenlijk, voor ons, of voor de directie?'
2. Beleid als doel. Leidinggevende en hr sluiten in uitvoering en beleid op het vlak van personeelsbeheer op elkaar aan. In het NVP-onderzoek geeft 37 procent van de respondenten als onderdeel van een grote afdeling aan dat bij hen het hr-beleid centraal geformuleerd wordt. Centrale stafafdelingen hebben van nature de neiging om processen te reguleren omwille van beheersbaarheid, voorspelbaarheid en uniformiteit. Dat kan vreemde uitwassen geven als het beleid niet meer duidelijk als doel heeft om de lijnmanager te ondersteunen. Beleid is doel op zich geworden van hr. Daarmee is hr voor velen ook wat vaag geworden.
3. Onvolledige resultaatmeting is de derde faalfactor van hr. Prestaties worden nog te vaak onvolledig gemeten, meestal alleen als die makkelijk en snel te kwantificeren zijn. Zo zijn er vaak volop cijfers over verzuim, in- en uitstroom, opleidingen en andere gemakkelijk meetbare hr-activiteiten. Kwalitatieve resultaten laten zich ook meten door een cluster van samenhangende en dekkende indicatoren die elk op zich gekwantificeerd kunnen worden en in samenhang worden gemeten. Dat vraagt tijd en aandacht. Zo ligt de kracht en toegevoegde waarde van hr vooral bij preventie, zoals het reduceren van vermijdbare uitstroom door begeleiding van managers of medewerkers. Maar de tijd en inzet voor die preventie laten zich lastiger meten dan een getalsmatig resultaat. Hetzelfde geldt voor de begeleiding van medewerkers met problemen. Als deze begeleidingsrol niet adequaat meetbaar wordt gemaakt, ontstaat het imago van onzichtbaarheid. Wat meespeelt is dat inzicht in personeelsdossiers beperkt is vanwege privacywetgeving. Be good and tell it mag dan opgaan voor sales- en accountmanagers, voor hr is werken achter de schermen inherent aan kwaliteit.
4. Beoordeling. Als de hr-adviseur wordt beoordeeld op kwantitatieve resultaten, wat is er dan menselijker dan zorgen dat je op de meetbare output scoort? Als dit de norm is voor hr, is het aantrekkelijke voor een p&o'er om zich te onderscheiden op een makkelijk meetbare activiteit als vacaturevervulling, in plaats van een minder makkelijk te meten bijdrage als bijvoorbeeld preventie van verloop.
5. Ongeschreven regels. Deze faalfactor is inherent is aan de organisatiecultuur. Zij ontstaat als het management niet consequent is in het toepassen van de eigen regels. Het komt maar al te vaak voor dat hr initiatief neemt dat als een hamerstuk groen licht krijgt van de leiding, maar zonder werkelijk commitment. In dit soort gevallen ontstaat het beeld dat hr aan het hobbyen is, zonder draagvlak bij het management.
6. Stafafdeling. Vaak is de afdeling hr een stafafdeling, die op papier weinig bijdraagt aan de business en met een beperkte hiërarchische bevoegdheid. Wie staat voor zijn zaken, aansluit bij de behoeften van de leidinggevend en medewerkers en zelf een balans weet te vinden tussen vraag en beleid heeft gezag op basis van persoonlijke impact en wordt geraadpleegd. Hr heeft zijn toegevoegde waarde zelf in de hand.

Oorzaken bij hr

Het functioneren van hr zelf draagt zeker even zeer bij aan toegevoegde waarde.

1. Instrumenteel. Beleid is middel, geen doel op zich. Centrale beleidsontwikkelaars staan ver van het operationele veld af en ontwikkelen gedetailleerd beleid dat weinig ruimte laat

Geraadpleegde literatuur:

Argyris, Chris. Managementadvies. Toegevoegde waarde voor uw organisatie? (2000). Zaltbommel: Uitg. Thema.

Becker, Brian E., Mark A Huselid, Dave Ulrich. De HR Scorecard. Het meten van strategie, mensen en prestaties (2001). Amsterdam: Uitg. Business Contact.

Eifert, Georg, John Forsyth & Matthew McKay: Boosheid de Baas (2006). Zaltbommel: Thema.

NVP/INostics. De Stem van Ulrich. Een onderzoek naar de rolpositionering van de HR-functie (2010).

Reddin, Bill. De resultaatgerichte onderneming (1992).

Amsterdam, Brussel: De Management Bibliotheek.

Schein, Edgar H. De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin over cultuurverandering (2000). Schiedam: Scriptum Management.

Schein, Edgar H. Procesadvisering. Over de ondersteunende rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt (2000). Amsterdam: Uitg. Nieuwezijds.

Scott-Morgen, Peter. De ongeschreven regels van het spel (1997). Groningen: BoekWerk.

Ury, William L. Onderhandelen met lastige mensen (1998). Amsterdam/Antwerpen: Contact.

Veraart-Maas, Hilde. Socratisch Coachen (2009). Barneveld: Nelissen.

Veraart-Maas, Hilde. Socratisch Coachen voor Leidinggevend en HRM (2012). Amsterdam: Boom/Nelissen.

Vermeren, Patrick. De HR-ballon. 10 populaire praktijken doorprikt (2009). Gent: Academia Press.



voor interpretatie op de werkplek. Precedenten zijn taboe. Dichtgetimmerd beleid, systemen, procedures en instrumenten brengen decentrale hr-adviseurs in een belangenconflict: ze moeten enerzijds het beleid uitdragen maar willen ook lijn en medewerkers ondersteunen. Vaak zijn ze zo bezig met denken aan beleid, systemen en procedures, dat ze te weinig toekomen aan eigen initiatieven. Veel lijnmanagers verwijten hr vervolgens dat die onvoldoende meedenkt met de business.

2. Wat is de vraag? Argumenteren vanuit systemen en procedures dwingt geen vertrouwen of gezag af, laat staan toegevoegde waarde. Manager voelen dan weinig aandrang om een klankbord bij de hr-adviseur te zoeken. Dat verandert zodra de hr-adviseur op ontvangen staat, samen met de manager onderzoekt of er een vraag achter de vraag ligt, en beleid, procedures of systemen als middel inzet, niet als doel.
3. Reactief imago hr. De neiging om te denken vanuit beleid, systemen en instrumenten komt terug in de rol als verandermanager. Hr wordt bekritiseerd om zijn geringe veranderingsbereidheid, onder andere door Patrick Vermeeren in het boek *De HR-ballon*. Hij laat daarin zien hoe kritiekloos instrumenten zoals NLP, MBTI of enneagram gevolgd worden. Waar is het zelfbewustzijn om af te gaan op je eigen, gefundeerde oordeel over een kandidaat? Hier ligt juist de expertise en toegevoegde waarde van hr. Extern opgelegde verandering pakt hr zonder problemen op, waaruit blijkt dat hr veranderingsprocessen wel degelijk kan trekken. Hoe kan het dan dat hr bij interne veranderingen zoveel lager scoort?
4. Karakter. Je hoeft het er niet mee eens te zijn, maar veel p&o'ers zijn helpend van aard, vanuit de eigen expertise bereid om in te springen en het even snel zelf te doen. Door deze instelling ontstijgt hr het uitvoerende niveau niet. Veel p&o'ers zijn het vak ingestroomd met een sociale opleiding op zak. Het heeft lang geduurd voordat er in Nederland academische opleidingen kwamen voor het vak.

De toegevoegde waarde van hr bij veranderingsprocessen kan op vijf manieren worden verbeterd:

1. Realistisch beleid ontstaat door actieve samenwerking met de gebruiker, de manager. Die kent de situatie, de problemen en de mogelijkheden.
2. De leiding is eigenaar, en geeft actief steun aan de verandering. Goedkeuring van een voorstel zonder werkelijke steun heeft geen levensvatbaarheid.
3. Verandering is niet maakbaar en kan niet als een blauwdruk wordt opgelegd. Ondanks sprankelende kick offs en communicatiecampagnes: na een maand gaat iedereen weer over tot de orde van de dag. Alleen de verandermoedigheid neemt toe.
4. Werkelijke verandering vraagt tijd, soms jaren. Verandering is een continu proces van informatie-uitwisseling, overleg, delen en leren van ervaringen voordat stapje voor stapje draagvlak ontstaat en de nieuwe situatie wortel kan schieten. Geduld en volharding zijn onontbeerlijk en leiding-

gevenden en hrm willen daar hun verantwoordelijkheid beslist in nemen. Er zijn echter twee barrières om dat ook daadwerkelijk te doen. De eerste is dat zowel de lijn als hr worden overstelpt door ad hoc-vragen en calamiteiten die alle aandacht weer opeisen. De tweede is dat het ongrijpbaar is en niet scoort: het is immers niet kwantitatief meetbaar. Zolang de organisatie niet voorziet in adequate metingen van kwalitatieve resultaten is het ook niet aantrekkelijk om daarin tijd en energie te investeren. Zo verdampen dure glamourcampagnes in plichtmatige papieren rapportages, tot dat ze voor niemand meer leven.

5. Bij veel projecten neemt hr geen rol, wordt vaak gezegd. Alleen op het gebied van arbeidsvoorwaarden of outplacement valt hr positief op, zo klinkt het vaak, maar niet in de rol van adviseur die de leidinggevende helpt om veranderingen binnen zijn afdeling in te voeren en de medewerkers daarbij te begeleiden. Hr is nog gefocust op de eigen expertise, waar terecht verwacht wordt dat zij over de eigen beroepsgrenzen heen kijkt. Daar is geen specialistische kennis voor nodig, maar belangstelling voor en inzicht in de verantwoordelijkheden en bijdragen van de afdelingen.

Twee wegen

Er is al vaker beargumenteerd dat p&o'ers niet in de rij staan om hun eigen zichtbaarheid te vergroten. Gebrek aan commitment geeft ook vrijheid en leidt tot effectiviteit. Men focust op de goede dingen van het werk, hoe beperkt die ook zijn, en voert die zeer goed uit binnen de reikwijdte van de verantwoordelijkheid.

P&o'ers die hun verantwoordelijkheid willen uitbreiden, moeten de aandacht verdienen van het management en commitment krijgen voor hun initiatieven. Overtuigen doe je door persoonlijke impact, door luisteren naar de vraag, door de ander zodanig te bevragen dat ze zelf hun verantwoordelijkheid zien en nemen. Je bepaalt wat je wilt bereiken, je respecteert de kracht en capaciteiten van de ander en wilt oprecht weten wat de ander denkt en voelt, maar houdt wel vast aan je eigen doel zonder te vervallen in meegaand, defensief of aanvallend gedrag. Hiermee overstijgt een p&o'er het niveau van discussiëren en argumenteren en is in staat om te abstraheren naar een constructiever niveau: het doel in plaats van het middel. Zo beheers je de situatie en bereik je commitment. Hoe je dan binnen de organisatie gepositioneerd, bent maakt geen wezenlijk verschil meer.