

Niet ambitieus genoeg

“Het transformeren van HR naar de positie van ‘business partner’ is niet ambitieus genoeg”, menen Tim Meurs en Fred Sonnevile van Kirkman Company. Wat dan wel? “Een ‘reset’ van de organisatie én van HR zelf,” menen de heren.

DOOR IRENE SCHOEMAKERS

'HR-transformatie' lijkt de laatste jaren het toverwoord. Maar lukt het HR wel om te transformeren? En wat is de rol van de business bij dit alles? We vroegen het Tim Meurs en Fred Sonnevile, respectievelijk Practice Lead en Principal Consultant voor de HR & Change Practice van Kirkman Company; een relatief jong en snelgroeiend team van ongeveer 25 consultants dat zich richt op drie thema's: HR Transformatie, Change en Organisatie Ontwikkeling.

HR heeft al geruime tijd de ambitie om een strategische businesspartner te worden en om te kunnen gaan met nieuwe generaties medewerkers en nieuwe technologieën. Hoe staat

het met deze transformatie?

Meurs: “Die komt maar moeizaam op gang in bedrijven. En als men er al in slaagt, kost het vaak heel veel tijd. Zo'n transformatie behelst al snel een traject van drie tot vier jaar.”

Sonneville: “Dat is veel te lang in een tijd als deze waarin bedrijven snel en beweeglijk moeten zijn om te kunnen overleven. Dat gaat dus niet goed.”

Waarom komt die transformatie niet echt goed van de grond?

Meurs: “Om te beginnen focussen veel bedrijven op de invoering van nieuwe IT-systemen die HR-zaken makkelijker en sneller moeten maken. Automatisering is welis-

waar een belangrijke “enabler”, maar het is niet de kern van de transformatie. Wil HR echt een business partner worden, dan moet het verschil maken voor de organisatie. Sterker nog: HR dient een positie aan te nemen in de kern van het bedrijf. Het moet de kennis van “people business” aanvullen met diepgewortelde kennis van de core business van de organisatie en moet in staat zijn businessmodellen en slimme werkmethoden toe te passen. Dat is een heel ander perspectief dan focussen op nieuwe HR-processen of hippe IT-systemen.”

Sonneville: “HR is teveel gericht op de interne organisatie. 'Wat kunnen we outsourcen? Wat kun-



Fred Sonnevile

‘HR zoekt de vernieuwing vooral binnen de gebaande paden’



Tim Meurs

'We moeten ons afvragen of HR wel een aparte discipline is'

nen we automatiseren? En wat leggen we bij de lijn?' Maar wil HR een echte business partner zijn dan moet het toegevoegde waarde leveren voor de organisatie. Het moet dan niet langer een faciliterende discipline zijn, maar bovenop de business zitten, weten waar deze heen gaat, kansen grijpen wanneer deze zich voordoen en programma's ontwikkelen die de business verder brengen. HR moet kortom de blik naar buiten hebben gericht. En buiten is écht buiten. Dat gaat verder dan de interne klant."

Kunnen jullie daar een voorbeeld van geven?

Sonneville: "Neem robotisering. Dat is een ontwikkeling die een hoop gaat veranderen voor veel bedrijven. HR moet deze ontwikkeling ruim van tevoren zien aankomen, de kansen zien die robotisering een bedrijf kan bieden en weten hoe de organisatie dit het best kan vormgeven. Maar wellicht zijn ze hiervoor alweer te laat en kunnen ze zich beter richten op ontwikkelingen 'beyond' robotisering."

Meurs: "HR heeft een ongekend

stoffig en ouderwets imago. Het zit bol van de regeltjes en compliance gerelateerde activiteiten. Dat is de reden waarom HR bovenal wordt gezien als een kostenpost waar vooral op moet worden bezuinigd. HR is nog geen "business enabler" waar geld mee te verdienen valt en die het onderscheidend vermogen van een organisatie maakt of breekt."

Hoe ziet de transformatie er volgens jullie uit? Wat moet er gebeuren?

Meurs: "Om te beginnen moeten we ons afvragen of HR wel een aparte discipline is. In feite valt of staat vrijwel alles in een organisatie met mensen. HR zit dus overal, in alle lagen van de organisatie. De HR-transformatie is dus niet voorbehouden aan de HR-afdeling alleen. En dat is ook niet waar de transformatie start. Ook de rest van de organisatie moet kennis hebben van wat medewerkers beweegt. HR moet in de bloedvaten zitten van de gehele onderneming. En daar waar managers niet goed in staat zijn hun mensen te sturen en inspireren, moet de organisatie ingrijpen en haar managers daar op afrekenen."

Sonneville: "Steeds meer lijnmanager krijgen HR-taken op hun bordje. En terecht. Zij weten immers als geen ander waar de business heen moet. Maar dat betekent ook dat ze moeten nadenken over de mensen die ze daarvoor nodig hebben en wat bijvoorbeeld de beste samenstelling is van het team. Op dat punt ontbreekt het managers nogal eens aan kennis. Zij hebben weliswaar verstand van de business, maar lang niet altijd van mensen."

Meurs: "Omgekeerd heeft HR kennis van medewerkers, maar weer veel minder van de business. Ook dat kan beter. Beide partijen moeten van elkaar leren zodat ze én de business kennen én weten hoe ze medewerkers daar het best voor in kunnen zetten. HR kan daarin een adviserende en initiërende rol spelen. En pas dan kan er een echte transformatie op gang komen."

Sonneville: "HR zoekt de vernieuwing vooral binnen de gebaande paden maar zou de verbinder moeten zijn van het product, de organisatiestructuur, de mens en de werkmethoden. De potentie is zoveel groter." ●