

Zo beweeg je de directie: 'Stop met faciliteren en ga leiden'

Hoe overtuig je de directie ervan te investeren in mensen? Voor een uitpuilende zaal op HR Day in Bussum deelde deskundige en ondernemer Patrick Klink zijn ervaringen met en in de directiekamer, en gaf hij kernachtige tips. 'Pak samen met de directie eerst een paar basiszaken aan, fix dat in zes maanden tijd.'

Thijs Speet van Personio leidde de sessie in met het aanhalen van een recent onderzoek van Personio onder HR-professionals, HR Study 2023: closing the HR-to-CEO gap. Daaruit blijkt een grote kloof tussen HR en de directie. Beiden verwachten meer van elkaar.



Zo vindt meer dan de helft van de ondervraagde HR-managers dat hun organisatie de neiging heeft om kortetermijnbeslissingen te nemen met betrekking tot personeelsstrategie. Ook iets meer dan de helft voelt zich geremd door inefficiënte processen en te veel administratief werk. De CEO's daarentegen verwachten meer strategische input van HR. Hoe deze twee werelden dichterbij elkaar te brengen? Dat is hard nodig, merkt Speet op want 'medewerkers zijn de motor achter het succes van je bedrijf'.

'Wij faciliteren' zeggen HR-businesspartners vaak. Knal dit uit je systeem want daarmee zeg je eigenlijk: 'HR is minder belangrijk'

Patrick Klink is expert op het gebied van 'transformative strategy implementation' en heeft veel ervaring in MT's van grote bedrijven, onder meer in Amerika en in de Nederlandse mediawereld. Daarnaast is hij ondernemer, founder van ONBRDNG en Shokunin Recruitment. "En als ondernemer en directielid zou ik van jullie willen weten na zo'n HR-dag: wat gaan we doen? Ik hoop dat ik jullie tot actie aan kan zetten", trapt hij de sessie af.

Disbalans

Vanuit de zaal kwamen daarop wat frustraties bovendrijven. Zo krijgen belangrijke HR-terreinen als inzetbaarheid en werkplezier te weinig aandacht, luidde een van de opmerkingen. "Er is een disbalans, dat doet wat met mensen." De focus vanuit de top ligt op financiën - "vaak zit er wel een CFO en geen CHRO in het MT-team" - en de kortetermijnstrategie naar snelle successen prevaleert boven het langetermijndenken van HR. "Hoe overtuig je de directie ervan te investeren in mensen?" vroeg iemand. Een ander voelde zich 'een roepende in de woestijn'.

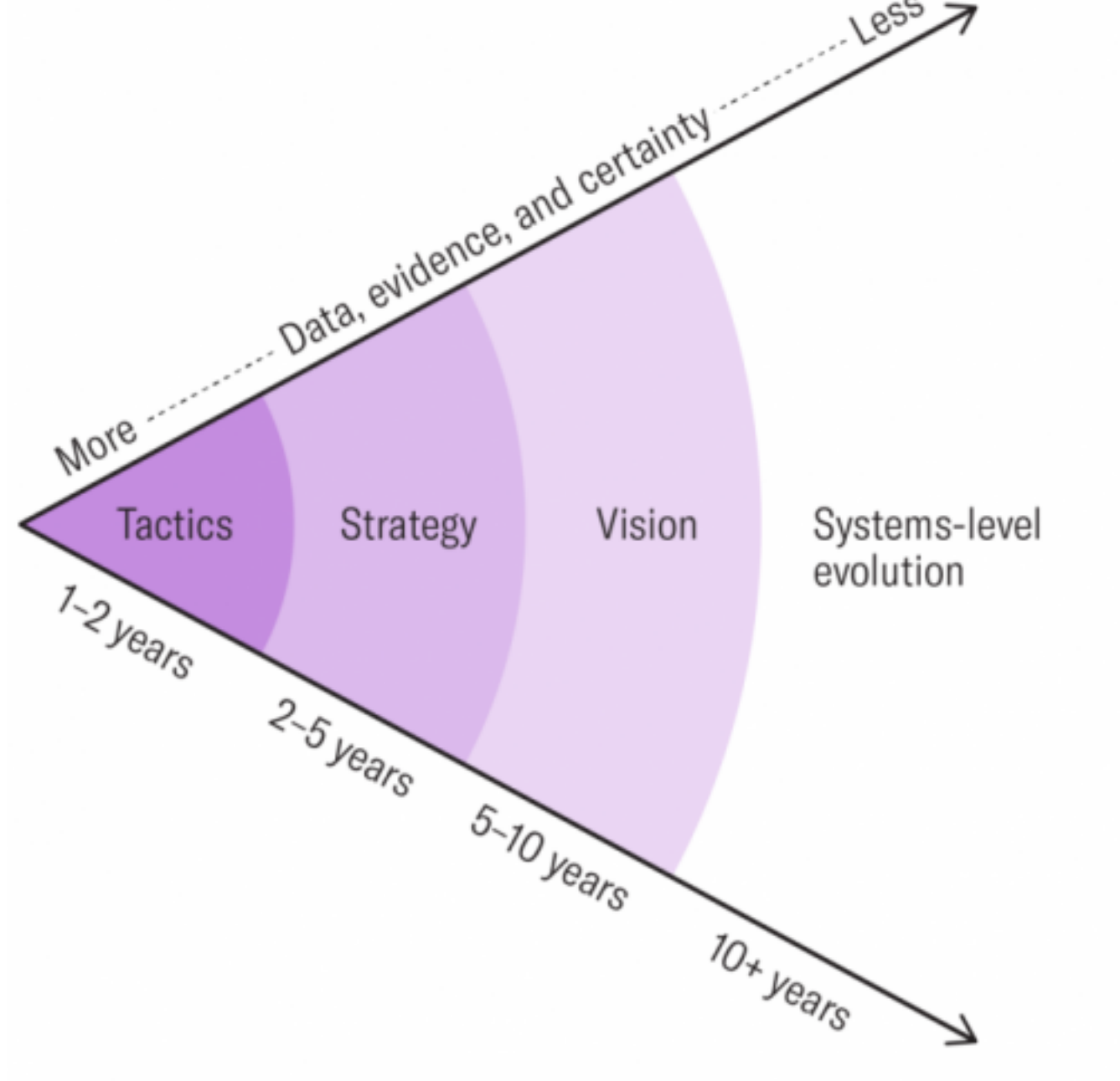
Klink hoorde het allemaal aandachtig aan. Eerst vroeg hij: "Investeren waarin precies?" Het antwoord: "Empowerment". Daarna kwam hij met een uitgebreidere, wat ontnuchterende reactie: "In 80 procent van de bedrijven waar ik kom, zegt de HR-businesspartner: 'Wij faciliteren'. Knal dit uit je systeem want daarmee zeg je eigenlijk: 'HR is minder belangrijk.'" Het is een van tips die hij aan het einde van de sessie meegaf.

Goed samenspel

Hij spoorde de toehoorders ook aan om 'tactics first' te praktiseren. "Pak samen met de directie eerst een paar basiszaken aan, fix dat in zes maanden tijd. Beginnen met plannen voor over vijf of zes jaar komt niet aan bij de directie." Hij verwees daarbij naar het model A Futurist's Framework for Strategic Planning van Harvard.

A Futurist's Framework for Strategic Planning

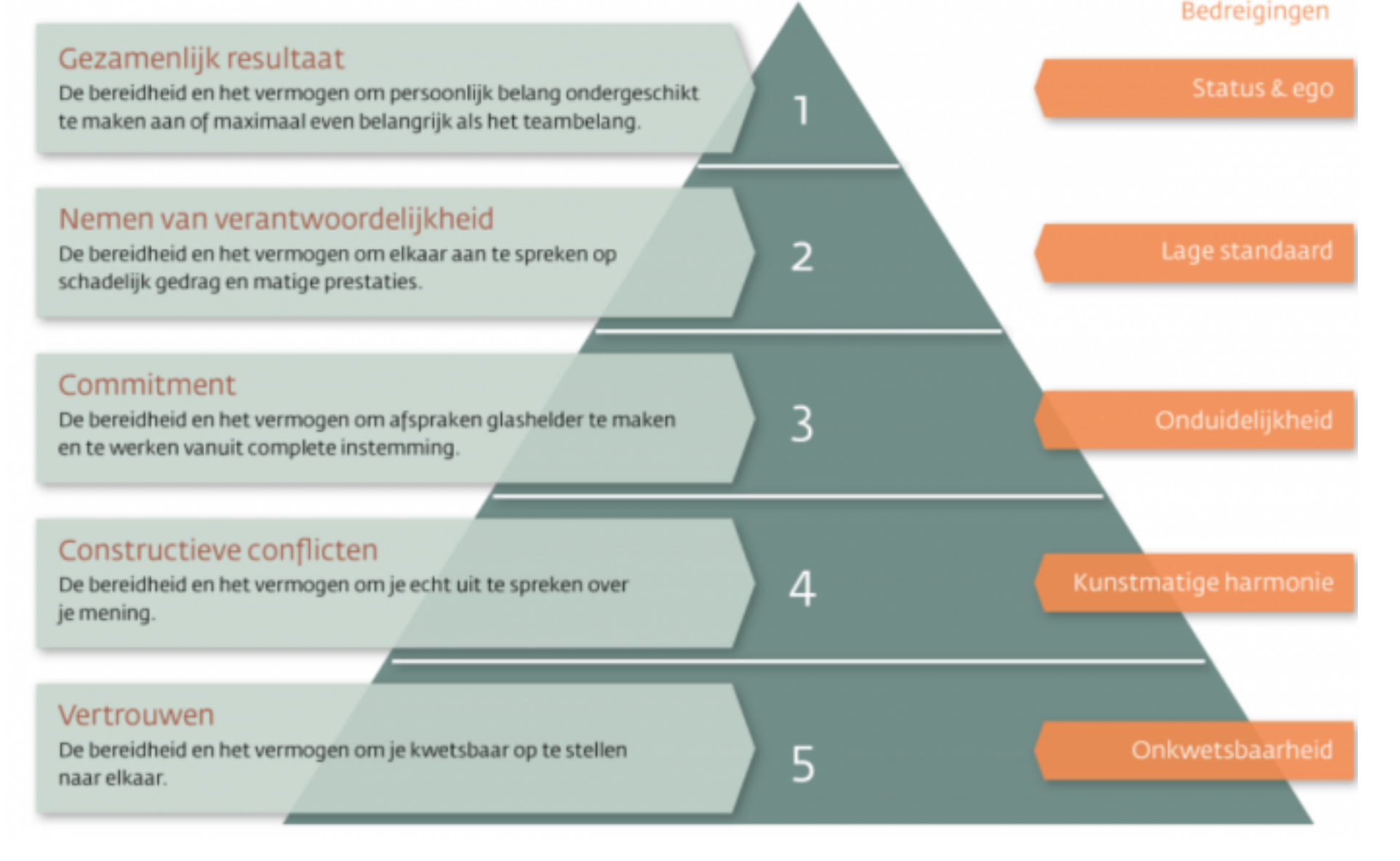
Instead of arbitrarily assigning goals on a quarterly or yearly time line, use a cone instead. First identify highly probable events for which there's already data or evidence, and then work outward. Each section of the cone is a strategic approach, and it encompasses the one before it until you reach major systems-level evolution at your company.



Source: Amy Webb, Future Today Institute HBR

Een voorwaarde voor een goed samenspel met de directie is ook dat HR de zakelijke doelen van de organisatie, de business metrics, goed kent. "Je moet weten wat belangrijk is. Wanneer het bedrijf financieel onder water staat, kun je bijvoorbeeld niet aankomen met het verzoek om 10 procent salarisverhoging voor je medewerkers."

Hij haalde ook het Model for High Performing Teams aan van P. Lencioni. Daarmee is goed te meten hoe het met een organisatie en haar medewerkers gaat. De basis daarbij is vertrouwen. Maar wanneer dat er wel is, maar het personeel is ricicomijndend, of voelt zich niet verantwoordelijk, dan is er toch een fiks probleem.



Bron: In-spiratie

Tot slot gaf Klink enkele tips ter verbetering mee:

- 1. Fix fundamentals. De basis moet op orde zijn: van werving, onboarding, ontwikkeling tot en met offboarding. Anders komt niets aan bij de directie;
- 2. Stop faciliteren en ga leiden;
- 3. Word een business leader en begrijp de metrics van je organisatie. Je moet weten wat belangrijk is, om mee te kunnen praten en bijvoorbeeld salarisverhogingen voor te kunnen stellen;
- 4. Omarm technologie, dat helpt om zaken op te lossen.

Producttips

HR Boostcamp: employer branding met social media
HR Boostcamp: employer branding met social media

HR Expo 2021
People with Purpose

Online event: Word HR-verschilmaker in 2021
Zij pakten hun kans. En jij?

Online seminar: Professioneel stemgebruik
Het verschil tussen inhoud hebben en inhoud overdragen