



ROUNDTABLE

DE ROL VAN HR ALS BUSINESS PARTNER IN ORGANISATIETRANSFORMATIE

15 JUNI 2020

Op maandag 15 juni vond de Roundtable “De rol van HR als business partner in organisatietransformatie” plaats via een online Zoom sessie. Na de opening door Charissa Freese, directeur van het PMC, belichtte Ron Meyer, Hoogleraar Strategisch Leiderschap van TIAS School for Business & Society de wetenschappelijke kant van de rol van HR in organisatietransformatie. Later gaf Marika van Opstal-Arvelid, Head of Communication, Culture and Capabilities bij E.ON Digital Technology, vanuit haar praktijkervaringen haar inzichten, ter reflectie op de breakout rooms.

De Rol van HR als Business Partner in Organisatietransformatie – Prof. dr. Ron Meyer

Prof. dr. Ron Meyer betoogde dat doorslaggevende veranderingen, zoals digitalisering, beginnen bij een transformatie van de “Human Resources” functie naar een bredere “People & Organization” functie. Het denken in termen van “Human Resources” is al beperkend, omdat het een boekhoudbegrip is dat slechts verwijst naar de mens als kostenpost; de handjes en voetjes die nodig zijn om de machine te laten functioneren. Maar mensen zijn geen middel. Mensen zijn de dragers van middelen, zoals kennis en kunde, maar je zal hen als volledig mens moeten aanspreken, inclusief hoofd en hart. En je moet zicht hebben op hoe deze holistische mensen effectief te organiseren zijn in samenwerkende teams en afdelingen. Een “People & Organization” functie neemt verantwoordelijkheid voor het ontwerpen, ontwikkelen en transformeren van teams en units, niet slechts voor het aandragen van “middelen”.

Even gechargeerd gesteld: de afgelopen jaren is gebleken dat de rol van HR groot had moeten zijn maar in werkelijkheid vaak bescheiden is gebleven, vooral in kleinere- en middelgrote organisaties. Vandaar de vraag: “Wat is de ambitie van HR met betrekking tot diens rol in de organisatie en bij organisatietransformaties? Wil HR slechts dienend zijn aan de business of ook de leiding nemen in het transformatieproces als business partner?” Vaak is de positie van HR zodanig verzwakt dat HR met name dienend opereert. Maar ondanks het feit dat de positie van HR minder machtig is geworden, kunnen toekomstige transformaties wel dienen als aanleiding om zowel de rol van HR als het HR-vakgebied te herpositioneren: HR zal zich dan niet alleen moeten opstellen als ondersteuner, maar zal ook daadwerkelijk de (co-)lead moeten nemen in het transformatieproces. Kortom, HR moet de ambitie hebben om P&O te worden en toekomstige organisatietransformaties bieden hiertoe de ultieme mogelijkheid.

Het feit dat HR op dit moment nog vaak wordt beschouwd als dienend aan de business leidt tot een vicieuze cirkel: HR wordt slechts betrokken bij operationele vraagstukken, maar niet bij de strategische besluitvorming. HR bewijst vervolgens waarde door dienend te zijn aan de business

en wordt daarna weer voor dezelfde operationele vraagstukken ingezet. HR moet zichzelf derhalve herpositioneren als P&O, door op alle zes P&O cycli het initiatief naar zichzelf toe te trekken: De *People Cycles* van Staffing, Development en Performance, en de *Organization Cycles* van Organizing, Learning en Engaging. Om bij deze herpositionering als P&O afdeling succesvol te zijn, moet een strategie worden ontwikkeld, gebaseerd op drie pijlers:

- 1) *Marktpositionering*: Bepaal voor wie je welke waarde wil creëren als P&O afdeling. P&O moet het “organisatie”-onderwerp opeisen: ga op zoek naar personen die momenteel de leiding nemen bij organisatievraagstukken en probeer met hen te partneren. Geef ze niet wat ze vragen, maar wat ze eigenlijk nodig hebben.
- 2) *Businessmodel*: ontwikkel waarde op zes eerdergenoemde cycli en zorg er ook voor dat de juiste competenties aanwezig zijn om het waar te maken. Maar naast goede dienstverlening moet P&O ook als zodanig herkend en erkend worden. Het gaat om branding: de P&O afdeling moet zichzelf in de markt zetten.
- 3) *Organizational System*: zorg voor werknemers die de potentie hebben om een P&O profiel te vervullen. Daarnaast dient P&O een plek te bemachtigen in MT's en strategy teams. Uiteindelijk zal de eigen mindset en cultuur bepalen of HR ook daadwerkelijk tot de business partners behoort.

Ron Meyer sloot af door te vermelden dat veel mensen met een HR-achtergrond momenteel nog veel te bescheiden zijn. Leiderschap moet je afdwingen: HR, ofwel P&O, moet die rol opeisen en anderen moeten die rol accepteren.

Discussie & Reflectie - Marika van Opstal-Arvelid

Na de presentatie door Ron Meyer werd de groep opgedeeld in kleine breakout rooms, waarin de volgende discussievraag aan bod kwam: “Aan welke HR thema's zal HR in de toekomst strategisch waarde kunnen toevoegen?” Het bleek dat verschillende personen uit allerlei sectoren en bedrijven vrijwel dezelfde thema's benoemden, zoals: digitalisering van HR, de business en de eigen producten en diensten, data analytics, engagement en agile teams.

Aan het einde van de sessie werd de discussie afgesloten door een reflectie van Marika van Opstal-Arvelid, Head of Communication, Culture and Capabilities bij E.ON Digital Technology. COVID-19 werd door haar beschouwd als een mooie kans om in het diepe te springen, want de huidige situatie biedt veel kansen om strategisch te werken aan digitale transformatie. Bij E.ON Digital Technology wordt er nu voornamelijk ingezet op de begeleiding van teams en units om digitale transformatie te versnellen ‘seizing the moment’. Het gaat bij E.ON om gepersonaliseerde hands-on en modulaire methodes: er wordt gekeken naar wat de teams nodig hebben en dit wordt vervolgens aangeboden in het kader van “there is no one size fits all” als het gaat om transformatie en change. Er is bewust gekozen voor een hands-on, persoonlijke aanpak in plaats van “change by PowerPoint” of “change by self-service”: ieder team heeft zijn eigen uitdaging, vertrekpunt en ambitie. Marika eindigde haar verhaal met het volgende: zeker in tijden van COVID-19 hebben mensen behoefte aan (virtuele) verbinding.

U kunt de informatie nog eens nalezen in de slides van Ron, zijn recent verschenen e-book en een toelichting op de casus van Marika die zijn bijgevoegd.

Het was een geslaagde sessie en wij hopen u te mogen verwelkomen tijdens de volgende PMC Roundtable “HRM en de toekomst van werk” op 28 september 2020.