

CHRO

Chief Human Resources Officer

[Nieuws](#)[Community](#)[nieuws](#)[Blogs](#)[Interviews](#)[Personalia](#)[HRTech](#)

"De HR-leider hoort in de organisatietop als cruciale strategische schakel voor succes"

02 november 2022



HR-leiderschap is meer dan ooit nodig op meerdere fronten, maar tenminste aan de top van de organisatie. Alleen al om tegenwicht te

bieden aan de 'strategy overload' waar veel organisaties onder gebukt gaan.

Door: Jan Tjerk Boonstra, HR-consultant en vakdocent

De belangrijkste voorwaarden voor organisatiesucces nu en zeker in de toekomst zijn ongetwijfeld wendbaar en adaptief zijn. Dit vereist onder meer een hoge mate van organisatieleervermogen, mogelijk gemaakt door met de juiste mensen (samen) te werken.

Geen HRM volgend op de organisatiestrategie, maar als wezenlijk onderdeel van de strategiebepaling

Strategieontwikkeling en -realisatie raken steeds meer vervlochten in organisaties, wat logisch is gezien de snelheid en complexiteit van veranderingen en de snelheid waarmee organisaties daarop adequaat moeten reageren en veranderen.

Dat stelt hoge eisen aan het verandervermogen van mensen en vraagt van HR steeds meer 'bestuurlijk vermogen' om vanuit omgevingsontwikkelingen en strategische doelen de richting van de organisatie te vertalen naar een effectieve veranderstrategie en een HR-strategie die leidt tot de optimale personeelsbezetting waarmee de strategische doelen 'kans van slagen' hebben.

Vanuit die invalshoek is het noodzakelijk dat HR bestuurlijk medeverantwoordelijk is (of wordt als dat nog niet het geval is). Want juist het menselijk kapitaal bepaalt steeds meer het onderscheidend en competitief vermogen van organisaties. Dat betekent een positionering en aanwezigheid op het hoogste bestuurlijke en besluitvormende niveau in organisaties. *Geen HRM volgend op de organisatiestrategie, maar HRM als wezenlijk onderdeel van de strategiebepaling.*

HR als business accelerator

Het kunnen beschikken over het juiste menselijk kapitaal en de optimale benutting ervan, hangt af van de invulling, bereidheid en slagvaardigheid op alle niveaus in de organisatie om datgene te doen wat op dat moment het meest bijdraagt aan de organisatie. HR speelt daarin een doorslaggevende rol. Want zonder de juiste mensen die willen en kunnen bijdragen aan de noodzakelijke veranderingen en die voldoen aan de uit de strategie voortkomende eisen, is iedere strategie gedoemd tot mislukking.

Dat vereist dat medewerkers zich psychologisch (en niet alleen contractueel) verbonden voelen met de organisatie én met de noodzakelijke veranderingen. Dat psychologisch contract verschilt wezenlijk van hoe organisaties tot dusver opereerden met een accent op rechtspositie en arbeidsvoorwaarden. Autonomie, groei en betekenis hebben, worden steeds belangrijker en dat wordt in voortdurende wisselwerking tussen medewerkers en leidinggevendenden ingevuld en bevestigd. HR speelt daarin een cruciale rol door de juiste organisatiecondities te creëren waarin de business zelfredzaam kan zijn.

Het empoweren van de business, dát is de ultieme opdracht voor HR

Dat betekent onnodige overhead, regelgeving en bemoeienis voorkomen, zorgen voor empowerment van management en medewerker. En de organisatie-inrichting en administratie toegankelijk en toepasbaar maken. Bijvoorbeeld in de vorm van management- en medewerker-selfservice en door optimale discretionaire managementverantwoordelijkheid voor HR-praktijken. HR is daarmee geen 'hindermacht' meer maar *business accelerator* en samen met de businessmanagers daadwerkelijk *business accountable*.

Begrijpen tot in de haarvaten

Het empoweren van de business, dát is de ultieme opdracht voor HR. Dat vraagt om een HR-afdeling die in continue co-creatie met de business werkt en dus ook de business tot in de haarvaten begrijpt. Dat begint op het hoogste niveau in de organisatie waarbij direct bij ieder initiatief en ieder strategisch doel een analyse van en vertaling naar de realisatie door mensen wordt gemaakt. En daarmee een 'reality check' op duidelijkheid en haalbaarheid¹ waar het in de realisatie vaak aan ontbreekt.

In veel organisaties is sprake van 'strategy overload' waarbij veel tijd en energie wordt gestoken in het maken van plannen en daarentegen weinig aandacht is voor de wijze waarop dit moet worden gerealiseerd. Onderzoek van London Business School onder Europese bedrijven wijst uit dat de meerderheid van de medewerkers helemaal niet op de hoogte is van de strategie. Het is evident wat de impact daarvan is op de bovengenoemde factoren, zoals impact en betekenis hebben, die de basis zijn voor bevlogenheid.

Onze huidige tijd kenmerkt zich door onzekerheid en complexiteit en dat vraagt juist om duidelijkheid in richting en keuzen zodat iedereen op basis daarvan eigen keuzen kan maken. Bij het creëren van die focus moet HR een belangrijke rol spelen. Waarom? Omdat bij het creëren van die focus inbreng vanuit het menselijk kapitaal direct al een belangrijke factor is. Bijvoorbeeld voor vragen als: waarin blinken wij uit, wat is het verandervermogen van onze organisatie, waar zit nog (onontdekt) potentieel?

HR-leiderschap wijst de weg naar strategierealisatie

Dat alles vraagt om HR-leiderschap op het hoogste niveau in organisaties, die als onderdeel van zijn of haar businessverantwoordelijkheid in de strategie- en besluitvorming direct de analyse en vertaling maakt. Dat verkleint in aanzienlijke mate de kans op organisatiefalen in de vorm van

niet gerealiseerde doelen, mislukte veranderingsprojecten, afgehaakte medewerkers en afnemend vertrouwen in management en verandervermogen.

HR moet daarin op meerdere fronten en wijzen leiderschap vertonen om te zorgen dat strategieën geloofwaardig zijn en daadwerkelijk richting geven aan het handelen van alle leden van de organisatie. Ontbreekt die positionering op het bestuurlijk niveau van organisaties, dan wordt HR te laat betrokken in de strategiebepaling en is niet (meer) in staat om adequaat invulling te geven aan het inrichten en besturen van het veranderingsproces en de organisatieontwikkeling. Zoals vaak is er dan te weinig rekening gehouden met de haalbaarheid ervan.

Die haalbaarheid wordt sterk bepaald door het verleden, bijvoorbeeld de veranderhistorie, capaciteiten van leidinggevenden, cultuur en kwaliteiten van bestaande mensen en juist daar heeft HR uitstekend zicht op. De analyse van haalbaarheid kan dan leiden tot het kiezen van de juiste veranderaanpak of het bijstellen van strategische doelen gelet op mogelijke (on)haalbaarheid.

Optimaal benutten

In de positionering van HR wordt dat zichtbaar door zich onder meer te manifesteren als 'geloofwaardige activist' en door in vijf competentiedomeinen te excelleren². Drie doorslaggevende domeinen hebben we in het voorgaande al benoemd. Het verminderen van complexiteit, het optimaal benutten van het menselijk kapitaal én het daarmee accelereren van de business.

De andere twee domeinen zijn het zorgen voor adequate stuurinformatie en co-creatie en het stimuleren van samenwerking. De laatste twee domeinen onderschrijven het belang van HR-analytics en van flexibele wijzen van organiseren, bijvoorbeeld door cross border werken in ketens en netwerken.

De weg naar die onzekere toekomst wordt afgelegd en mogelijk gemaakt door ons menselijk kapitaal

Daarmee worden twee vliegen in een klap geslagen; de organisatie wordt wendbaarder en innovatiever en medewerkers krijgen talloze mogelijkheden om te leren en te ontwikkelen. Onderzoek geeft aan dat het combineren van verschillende wijzen van organiseren, juist het organisatieleren versnellen en daarmee bijdragen aan het competitief vermogen³.

Kortom, HR-leiderschap is meer dan ooit nodig op meerdere fronten maar om te beginnen aan de top van onze organisaties. HR die de weg naar de toekomst wijst omdat de weg naar die onzekere toekomst wordt afgelegd en mogelijk gemaakt door ons menselijk kapitaal.

Jan Tjerk Boonstra is werkzaam voor Human Capital Group, docent SHRM aan Inholland Academy en adviesraadlid van Business School TIAS en HR Academy

[1] Column Ben Tiggelaar NRC 15 oktober 2022; strategie? Velen hebben geen idee.

[2] Dave Ulrich: 5 HR competencies (and actions) to enable renewal through human capability, february 28, 2022.

[3] Henk Volberda; Innovatie 3.0 en Marcel van Assen ea., De ambidextere organisatie: optimaliseren én innoveren