
Lector-onderzoeker Jelle Dijkstra: “HR, pak de netwerkorganisatie aan”

16 november 2023

Jan Bletz



De maatschappij is in de afgelopen jaren veranderd, bedrijven zijn veranderd en Human Resource Management uiteraard ook. Maar hoe heeft het vakgebied zich dan in grote lijnen ontwikkeld? En wat is het toekomstbeeld voor HRM? Volgens HR-adviseur Jelle Dijkstra moet HR zorgen voor een goede 'alignment' met de ontwikkeling van de organisatie. Zodat HR niet geïsoleerd is, maar optimaal samenwerkt en verbinding kan maken met andere disciplines

De belangrijkste verandering in de HR-functie van de afgelopen jaren? “Steeds verdergaande specialisatie”, zegt Jelle Dijkstra, adviseur en emeritus professor of applied sciences van de

het jaar.

“Dit soort oplossingen is alleen mogelijk als HR verder kijkt dan de eigen business unit en de dagelijkse behoeften van de lijnmanager”

Die trend van steeds verdergaande specialisatie is op zich niets nieuws, eerder is het een voortzetting van een ontwikkeling die in voorgaande decennia ook al aan de gang was. “Mijn vader was directeur van een zuivelfabriek met ongeveer 50 werknemers. Die had iemand die de personele én de financiële administratie deed. Zelf nam hij de rest van het personeelswerk op zich. Tegenwoordig is dat ondenkbaar omdat de wereld veel complexer is geworden.

Mijn vader heeft bijvoorbeeld wel eens iemand op staande voet ontslagen omdat hij met een collega stond te zoenen. Toen kon dat makkelijk. Tegenwoordig krijg je dan te maken met allerlei juridische procedures. Bij grote ontslagrondes heb je te maken met cao-bepalingen, soms wel met vijf of zes verschillende regelingen. Dat kan een directeur niet meer in zijn eentje uitvogelen.”

Specialisatie is de reactie op deze toegenomen complexiteit. De administratieve rol van HR is aangevuld met andere rollen op het gebied van – bijvoorbeeld – recruitment, onboarding, talent pooling, talent development, arbeidsvoorwaarden, vitaliteit. HR richt zich niet meer alleen op administratieve taken, maar heeft de mogelijkheid om zich veel meer te richten op het welzijn van werknemers en hun ‘employee journey’. En op waardevolle ondersteuning van de ‘business’.

Activiteiten business partners afstemmen

Maar zonder slag of stoot gaat dat laatste niet. “Ook finance en andere staffuncties hebben zich ontwikkeld tot business partner. Hun activiteiten moeten op elkaar worden afgestemd. Ik heb zelf als interim hoofd personeel en financiën bij een organisatie met 250 medewerkers gewerkt waarbij de personeelsadministratie bij HR zat en de salarisadministratie bij financiën.

Allerlei financiële en personele overzichten klopten nooit tussen de beide afdelingen. In totaal waren vier mensen nodig om de gegevens van beide administraties met elkaar te laten sporen. Onzinnig natuurlijk. Schuif de twee activiteiten in elkaar en je bent van het probleem af. Andere oplossingen zijn soms ook mogelijk, afhankelijk van de context.”
Is het voor jouw organisatie steeds weer een uitdaging om blijvend aan de klantvraag te kunnen voldoen met het huidige personeelsbestand? Heb je zicht op of er nu en in de toekomst voldoende capaciteit en talent in huis is om de bedrijfsdoelstellingen te kunnen

Buiten de business unit

Zorg voor een goede 'alignment' met de ontwikkeling van de organisatie, zegt Dijkstra. Zodat HR niet geïsoleerd is, maar goed samenwerkt en verbinding kan maken met andere disciplines, zoals finance, marketing en sales. Ooit adviseerde Dijkstra bijvoorbeeld telecombedrijf Ericsson, waar de opleidingsafdeling als onderdeel van P&O verantwoordelijk was voor het organiseren van interne opleidingen.

Dat stuitte elders in de organisatie op weerstand omdat het louter als kostenpost werd gezien. De oplossing, bedacht door Dijkstra: de opleidingen – onder meer voor GSM-monteurs – ook voor andere bedrijven openstellen. En zo ontwikkelde die vermaledijde opleidingsafdeling zich geleidelijk van 'cost' naar 'profit center' met een jaaromzet van tientallen miljoenen euro's.

Dit soort oplossingen is alleen mogelijk als HR verder kijkt dan de eigen business unit en de dagelijkse behoeften van de lijnmanager. Met andere woorden: als HR-professionals naast tactische en operationele rollen ook strategische rollen op zich kunnen nemen. "Of opeisen", zegt Dijkstra. "Want daar komt het in de praktijk vaak op neer."

"De capaciteit van de professionals wordt vaak vastgezet in silo's waardoor hun kennis en ervaring onvoldoende benut wordt"

Dat laatste geldt zowel voor de CHRO als strategisch partner van het topmanagement als voor de HR business partner als ondersteuner van het lijnmanagement. Als HR-professionals uitsluitend binnen hun eigen domein opereren, dan worden allerlei kansen gemist omdat complexe domein overstijgende vraagstukken niet worden aangepakt en er te weinig samenwerking is tussen HR en andere afdelingen om de gemeenschappelijke doelstellingen te bereiken. Dijkstra spreekt van 'containerisatie': "De capaciteit van de professionals wordt vastgezet in silo's waardoor ze hun kennis en ervaring onvoldoende benut wordt."

Vrijgemaakte energie

Het afscheid van een organisatie waarin de rigide business unit- of afdelingenstructuur heilig is, heeft ook gevolgen voor de HR business partners. In de toekomst worden zij steeds vaker (deels) losgekoppeld van die ene lijnmanager met wie ze waren 'opgesloten in een symbiotische relatie' zoals Dijkstra het noemt. Er komt als het ware energie vrij – 'free floating energy', in de woorden van Dijkstra – die kan neerslaan waar de toegevoegde waarde het grootst is. De HR-specialist wiens specialisme binnen een business unit maar af en toe nodig is, kan dan ook op allerlei plaatsen in het eigen bedrijf of bij een partnerbedrijf waardevolle bijdragen leveren.

tot hun recht als je ze naar binnen trekt en laat meewerken aan belangrijke projecten, ook buiten de directe sfeer van HR. En waarom niet af en toe ook specialisten van buiten de organisatie laten meedraaien en hun kennis 'naar binnen trekken'? Steeds meer organisaties passen dergelijke vormen van 'employee sharing' in de praktijk al toe."

Dijkstra pleit kortom voor een 'netwerkbenadering': "Zoek voor een bepaald probleem die capaciteit en die kennis en energie bij elkaar die nodig is om dat probleem op te lossen." Let wel: dit betekent idealiter dat HR business partners vaak een nieuwe rol op zich moeten nemen. Ze moeten zich intensief met de optimale allocatie van die 'free floating energy' bezighouden. En zorgen dat de juiste mensen op het juiste moment de juiste plek binnen het bedrijf toebedeeld krijgen en telkens weer medeverantwoordelijkheid – 'gedeeld leiderschap' zoals het in het gelijknamige boek heet – voor een project kunnen dragen.

Niet alleen HR-specialisten, maar ook andere professionals uit diverse geledingen van het bedrijf en daarbuiten. "De HR business partner verbindt dus in- en externe netwerken, stimuleert kennisuitwisseling en draagt bij aan groei van individuele medewerkers en van de organisatie."

"Steeds meer organisaties passen dergelijke vormen van 'employee sharing' in de praktijk al toe"

Verbinden, motiveren en ontwikkelen

"HR zou echt de regie moeten pakken in deze ontwikkeling naar een netwerkorganisatie om het voortdurend vormen en (her)schikken van in- en externe kennisnetwerken mogelijk te maken", vindt Dijkstra. "Ik zie tenminste geen enkele discipline binnen bedrijven die hiervoor beter gekwalificeerd is dan HR omdat HR over de kennis en vaardigheden beschikt om mensen te verbinden, te motiveren en te ontwikkelen."

Toch gebeurt dat in de praktijk lang niet altijd. "Wel bij organisaties die zijn opgezet volgens dit model, zoals Buurtzorg. Maar elders wil het vaak niet lukken. Bestaande organisaties vinden het lastig om de draai te maken, ook al blijkt het voor de medewerkerstevredenheid en de concurrentiepositie keer op keer gunstig uit te pakken. En ook al gaat het maar om gedeeltelijke invoering van dit model – wat vaak de voorkeur verdient, zeker waar veel routinematige activiteiten worden verricht. De twee modellen kunnen best naast elkaar bestaan.

Er kan zelfs kruisbestuiving plaatsvinden. Innovaties die binnen een bepaalde organisatie worden ontwikkeld kunnen elders in de netwerken waar de organisatie deel van uitmaakt als 'spin-off' worden ondergebracht. Omgekeerd kan de organisatie een beroep doen op de kennis en ervaring die elders in de netwerken is opgedaan."

hun organisatiemodel aan te passen, al is het maar gedeeltelijk. Tien jaar geleden, toen Gedeeld leiderschap net was verschenen, dacht hij nog dat de verdere opkomst van netwerkorganisaties zich vanzelf zou voltrekken. Het boek bood een 'ideaalplaatje', zegt hij. De werkelijkheid zou zich daar wel naar voegen, dacht hij destijds. "Maar dat gebeurde veel minder vaak dan ik had verwacht. Een puzzel", zegt hij.

Onderhand heeft hij de puzzelstukjes wel aan elkaar weten te leggen en kan hij goed verklaren waarom de opmars van strategisch HRM zo moeizaam gaat. "Het zit vaak muurvast omdat veel mensen niet buiten hun eigen comfortzone willen treden en niet durven samen te werken met andere mensen buiten de eigen organisatie of discipline. En als mensen dan toch samenwerken, is er vaak onvoldoende onderling vertrouwen en gaan ze elkaar ook nog eens beconcurreren.

"Tien jaar geleden waren er misschien tien of vijftien organisaties die een netwerkbenadering toepasten en ermee experimenteerden"

Terwijl het juist de bedoeling is dat ze elkaar vertrouwen en een gedeelde verantwoordelijkheid voelen voor een project en vanuit hun eigen specialisme meewerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken. HR zou deze impasse moeten doorbreken, maar laat dat vaak achterwege, omdat ook de CHRO en de HR-professionals niet buiten het bereik van hun eigen functie en discipline willen treden."

Aan de andere kant: "Tien jaar geleden waren er misschien tien of vijftien organisaties die een netwerkbenadering toepasten en ermee experimenteerden. Inmiddels is dat twintig tot dertig procent. Het gaat allemaal minder snel dan ik had verwacht, maar het gebeurt wel. De netwerkorganisatie met een grote strategische inbreng van HR heeft nog steeds de toekomst."



Jan Bletz

Jan Bletz is journalist. Hij schrijft vooral over HR, financiën en ICT, onder andere voor De Jurist, MT/Sprout en de uitgaven van Alex van Groningen/Sijthoff Media. Hij was hoofdredacteur van CFO magazine, eYe, Respons!, SecondSight en AccountantWeek.



09 november 2023

Johanne Ros, HR-manager Euroma: “Betere inzetbaarheid? Meer aandacht van leidinggevenden is de sleutel”



02 november 2023

Martijn Scheen, HR-directeur WUR: “Doorgeslagen centralisatie van HR? Die vergissing vermijd ik liever”



18 oktober 2023

Julien Pluijmen, CHRO Brocacef Groep: “We leven in een tijd waarin niet ontwikkelen geen optie is”



19 september 2023

Mythen en misvattingen over corporate governance onderzocht: geen one size fits all...





11 september 2023

Meer strategische antennes gewenst in de boardroom – 8 bepalende eigenschappen



11 september 2023

Drie valkuilen bij het meten van strategische prestaties – en hoe deze te omzeilen



05 september 2023

Rapport UWV: de toekomstige arbeidsmarkt dwingt tot meer doen met minder mensen



23 augustus 2023

De Chief AI Officer: strategische functionaris die elk bedrijf zou moeten hebben, vindt AI-expert

Onderwerpen

[Nieuws](#)

[Community Nieuws](#)

[Blog](#)

Personalia

HR Technology

Meer CHRO.nl

Partnerships & Adverteren

Events

CHRO Award

CHRO Community

CHRO Magazine

Service & Contact

Contact

Werken bij ons

Privacyverklaring

Algemene Voorwaarden

