YACHT, professioneel met passie

YACHT & VAN DEN BERG training & advies

Heb jij inzicht in wie je nu echt bent én wat jouw drijfveren zijn? Ooit over nagedacht hoe je jouw talenten het beste kunt matchen bij de diverse rollen die je vervult vanuit jouw functie?

Op 14 maart jongstleden organiseerden Jacco van den Berg (Van den Berg Training & Advies) en Bert Goos (Talent8) op verzoek van Yacht Den Haag, voor de units HRM, Finance en Communicatie een thema avond voor interim-professionals waar op een interactieve wijze werd gezocht naar de antwoorden op deze vragen. Yacht is een organisatie die capaciteitsvraagstukken oplost bij toonaangevende organisaties in Nederland door de inzet van hoogopgeleide vakspecialisten. De professionals kenmerken zich door ambitie en resultaatgerichtheid, zijn tijdelijk, permanent of voor de duur van een project inzetbaar. Nadat Jacco en Bert , auteurs van het artikel HR kansloos in 2010, een aantal ontwikkelingen in P&O-land schetsten en de vier rollen van Dave Ulrich toelichtten, ontstond er een levendige discussie. Deze discussie kreeg mede scherpte omdat de deelnemers voorafgaande aan de workshop de octogram-meting en de loopbaanwaardentest hadden ingevuld. Een korte schets van deze interactieve en toch ook persoonlijke sessie.

Ulrich geeft aan dat van een P&O-adviseur vier rollen worden gevraagd waarop, afhankelijk van de fase waarin de organisatie, een beroep op wordt gedaan. Deze rollen zijn: verandermanager, strategische partner, administratieve expert en relatiemanager. Omdat allerlei administratieve rollen geautomatiseerd, dan wel geoutsourced zijn en integraal management in meer en meer organisatie vaste vorm krijgt, staan respectievelijk de laatste twee rollen onder druk. Volgens Ulrich vergroot de P&O-adviseur zijn of haar kans om te overleven als hij/zij kan doorgroeien naar de rol van verandermanager en/of strategische partner.

Huis op orde

De tendens dat veel administratieve P&O-taken inmiddels ondergebracht zijn in een Shared Service Center (binnen of buiten de organisatie) of zijn geautomatiseerd, was voor iedereen herkenbaar. Wel merkte een deelnemer terecht op dat een goed georganiseerd SSC een kritieke succesfactor is. Als intern 'het huis niet op orde is' dan word je door de lijnmanager niet als volwaardig gesprekspartner gezien. 'Ga eerst maar eens zorgen dat contracten, loonstroken en allerlei administratieve zaken tijdig en volledig de deur uitgaan'; hoor je nog wel eens van een lijnmanager als P&O-adviseur.

Met stoffer en blik

Naast een goed geoliede administratieve machine, is het lijnmanagement een tweede kritieke succesfactor in het proces van rolverschuiving. Menig deelnemer heeft de ervaring dat de managers op P&O gebied nog in ontwikkeling zijn en dat zij soms als P&O-er met stoffer en blik achter hen aan moeten lopen. In de rol van relatiemanager is de P&O-adviseur de uitgelezen persoon om de manager -die in de toekomst meer en meer deze rol overneemt- daarbij te begeleiden. Immers, niet elke manager besteedt voldoende aandacht aan de ontwikkeling van zijn medewerkers of heeft oog voor de behoeften van medewerkers. Integraal management staat of valt met goede adviseurs op eerder genoemde vakgebieden, waarbij een duidelijke afbakening van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden randvoorwaarde is. Een goede adviseur past zich aan aan de fase waarin de integraal manager zich bevindt en coacht hem naar een voor de organisatie gewenst niveau.

Rolduidelijkheid

Bij aanvang van de opdracht komen de opdrachtgever en Yacht professional overeen in welke rol en op welk niveau hij wordt ingezet. In de praktijk blijkt dat de verschuiving van de rol van P&O richting strategisch partner en/of verandermanager in een kortdurende en

afgebakende opdracht lastig is om te bewerkstelligen. Daarnaast is de fase waarin de organisatie zich bevindt heel belangrijk of de interim professional aanbevelingen hieromtrent kan doen. Als de klant wil dat de professional van Communicatie een folder schrijft, dan dient dit gewoon te gebeuren en word je gevraagd in je specialistische, vakinhoudelijke rol. Ook P&O adviseurs worden vaak aangesproken op hun administratieve expertrol, zoals bijvoorbeeld bij het opstellen van functiebeschrijvingen en profielen voor vacatures. Misschien niet strategisch, maar zeker niet minder leuk als je daar affiniteit voor hebt.

Passie

Toen een van de deelnemers opmerkte dat haar hart niet lag bij het meer uitvoerende werk, was er snel een bruggetje gemaakt naar de loopbaanwaarden(test), een test die de drives/innerlijke motivaties inzichtelijk maakt. Waarden zijn diep in de persoon verankerde drijfveren die richting geven aan activiteiten waar je je prettig bij voelt, die passen bij de aard van je persoon. Dus als de organisatie vraagt om de rol als businesspartner op te pakken, maar jij niet gepassioneerd raakt van strategisch denken en doen, dan gaat dit op termijn wringen. Het is dan verstandiger een job/rol te zoeken die past bij jouw loopbaanwaarden.

Zo laat de meer intern gerichte adviseur (relatiemanager en administratieve expert), die geen enkele moeite heeft met beheerswerkzaamheden, een ander patroon van waarden zien die belangrijk voor hem of haar zijn, zoals: dienstbaarheid, collegialiteit, vakmanschap, een goede relatie met de leidinggevende, zekerheid. Mensen met een dergelijk profiel zijn eerder volgers dan stuurders, hebben er geen moeite mee om zich dienstbaar en servicegericht op te stellen en hebben weinig behoefte op de voorgrond te staan en zich voortdurend met anderen te vergelijken.

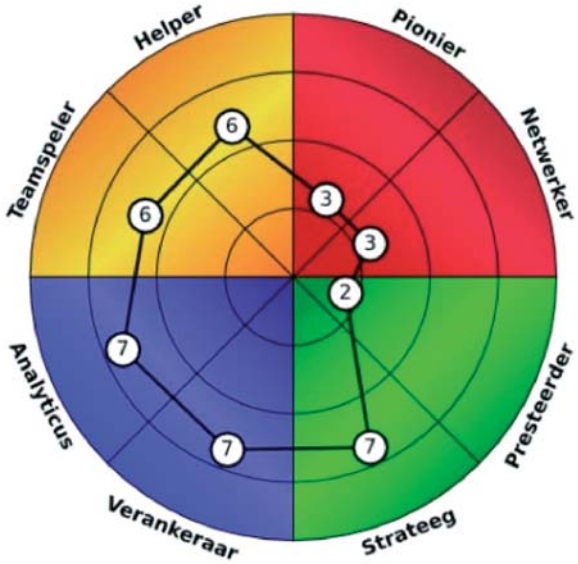
Loopbaanwaarden die bij de meer extern gerichte rol van verandermanager en businesspartner passen zijn bijvoorbeeld: ondernemerschap, creativiteit, autonomie, prestatiemotivatie, competitie en prestige. Deze waarden zien wij ook terug bij mensen met een managersprofiel. Dit betekent dat de adviseur die zich aangetrokken voelt tot de rol van businesspartner een persoonlijk profiel heeft dat heel dicht ligt bij het profiel van managers.

War of talent

Nu de War of talent is uitgebarsten is het voor ieder dienstverlenend bedrijf, en dus ook voor Yacht, de uitdaging haar professionals op een voor beide partijen boeiende wijze te binden. Zo lang professionals zich persoonlijk en professioneel kunnen ontwikkelen, zijn er voor hen niet veel redenen elders een nieuwe uitdaging te zoeken. De opdracht voor Yacht blijft om een uitdagende werkomgeving te creëren en dito klantenbestand te ontwikkelen dat professionals die rol op kunnen pakken die zij graag willen en bij hen past. Dat zijn rollen en werkzaamheden die passen bij hun Octogramprofiel en loopbaanwaarden. Een kleine investering levert op deze wijze veel op: een gemotiveerde professional die in zijn kracht zit en voor de klant en voor Yacht meerwaarde oplevert.

Jacco van den Berg van Van den Berg Training & Advies
Bert Goos van Talent8/Online Talent Manager

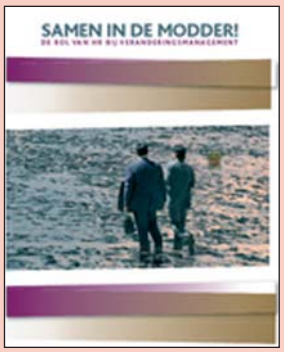
Profiel van een HRM consultant (een voorbeeld)
Deze HRM consultant scoort sterk op het mensgerichte kwadrant en is een echte helper en teamspeler. Daarnaast sterk analytisch onderlegd. Deze eigenschappen geven aan dat het persoonlijke profiel van de HRM consultant goed past in de administratieve expertrol en als relatiemanager, dus intern gericht. Iemand die graag de vakexpert is en zaken goed kan borgen. Ook wijst het profiel op een lange termijn denker die veel tijd besteedt aan het maken van lange termijn plannen en nadenkt over zijn strategische rol, maar die minder pragmatisch en operationeel is (lage score op presteerder) en kan blijven hangen in het denkproces. Bovendien heeft deze persoon weinig affiniteit met de rol van verandermanager en is geen onderhandelaar om een initiërende rol te spelen in veranderingsprocessen, gelet op de lage scores op de pionier en netwerker.



Op de website www.vandenbergtraining.nl zijn vele artikelen over uiteenlopende onderwerpen (waaronder het artikel HRM Kansloos in 2010) terug te vinden. Op de website www.talent8.nl en www.onlinetalentmanager.nl kunt u meer informatie vinden over talentontwikkeling en instrumenten die daarbij ondersteunend zijn. Op www.yacht.nl is meer informatie te vinden over de dienstverlening van Yacht.

SAMEN IN DE MODDER!
De rol van HR bij veranderingsmanagement

In december van het vorige jaar is bij Kluwer het nieuwe HR boek *Samen in de Modder! De rol van HR bij veranderingsmanagement* verschenen. *Samen in de Modder!* beschrijft de verandering van de rol van de afdeling HR. Hield de afdeling zich tot voor kort voornamelijk bezig met het bijhouden van de personeelsadministratie, het organiseren van trainingen, het selecteren van medewerkers en het deskundig adviseren op het gebied van personeelsmanagement. Anno 2007/2008 wordt echter steeds vaker van de afdeling verwacht dat zij actief meedenkt bij het ontwikkelen van de bedrijfsstrategie én hun klanten ondersteunen bij het realiseren van doelstellingen. Hierbij staan zij, als het ware, samen met de klant in de modder. Vanzelfsprekend is deze verandering niet zomaar te realiseren. De nieuwe rol die van de afdeling verwacht wordt, vereist een nieuwe set expertises en competenties van de HR-professionals. *Samen in de Modder!* is een nuttig praktijkboek vol met handvatten, modellen, methodieken, tips en tools voor HR-professionals die hun klanten pro-actief willen ondersteunen bij het realiseren van de noodzakelijke veranderingen. Het is voor en door HR-professionals geschreven.



Jacco van den Berg van Van de Berg Training & Advies is een van de hoofdredacteuren van het boek. Samen met Bert Goos schreef hij het hoofdstuk De rol van P&O bij veranderingsprocessen.

In juni verschijnt het boek Huis op orde! De rol van HR bij praktisch personeelsmanagement.