

‘Zet HRM strategisch in, voor het te laat is!’

“HRM is bij uitstek dé discipline om de strategische managementvisie te vertalen in de praktijk van alledag. Maar in veel organisaties worden managementstrategie en HRM-doelen bij twee verschillende afdelingen uitgestippeld. Terwijl we juist strategische sparringpartners moeten zijn, dán verbind je mensen aan je organisatie! Daarom zeggen wij: gemeente, word wakker voor het te laat is!” Zegt Elise Zandstra van ACTA-hrm dat publieke organisaties ondersteunt bij het verbinden van strategie en HRM-beleid.”

Gemeenten liggen te slapen?

“Ja en diep ook! Over vijf jaar gaan veel ambtenaren met pensioen en zijn weer nieuwe krachten nodig. Maar veel gemeenten zijn daar nog helemaal niet mee bezig, ongelooflijk! Als ambtelijk topmanager moet ik nú al plannen maken om over vijf jaar nog steeds een aantrekkelijke werkgever te zijn. Nu moet ik de pijlers voor de komende jaren neerzetten. Zoals het vitaal houden van mijn medewerkers, de goede mensen vasthouden of talentontwikkeling.”

Klinkt logisch...

“Ja, maar dat is het vaak niet. Kijk, als ik aan iedereen trots vertel dat ik mijn medewerkers blijvend wil ontwikkelen, moet ik niet intern dezelfde medewerkers afrekenen op elke fout. Dat spreekt elkaar tegen. Ook moet ik niet de weg van de minste weerstand willen volgen en de HRM-instrumenten alleen maar uit routine gebruiken.”

Een voorbeeld?

“Nou, twee keer per jaar een beoordelings-gesprek, een vinkje achter de naam van mijn medewerker en daarmee heb ik de HRM-functie goed ingevuld. Zo denken veel managers. En wil de medewerker zich verbeteren,

dan stuur ik hem of haar toch op een cursus? Maar zo’n benadering staat los van de praktijk, los van de individuele persoon.”

Dat kan anders?

“Natuurlijk! Als manager wil ik álle denkbare instrumenten en ideeën gebruiken om mijn medewerkers een topprestatie te laten leveren. Ik herinner me een baliemedewerker die nogal verlegen was. We boden haar geen standaard assertiviteitstraining aan, maar lieten haar werken in een pizzeria in het centrum van een stad. Nou, daar leerde ze razendsnel assertief te zijn én het was goedkoper. HRM is dan ook altijd maatwerk: voor elke persoon en organisatie is er een andere oplossing. Je moet in de spiegel kijken, vooruit willen!”

Dat is toch gewoon de táák van de HRM-afdeling?

“Natuurlijk, maar veel HRM-afdelingen blijven vastzitten in hun vak. Dan hoor ik: We hebben een beloningssysteem, een functiehuis, doen aan competentie management en doen dus ons werk goed. Maar dat is niet genoeg, want je mist de aansluiting met de managementdoelstellingen. Uit je strategische doelstellingen moet je HRM-beleid juist voortvloeien. Zet



HRM in als verbindende schakel tussen strategie en uitvoering en breng die twee werelden bij elkaar. Verbinden is stukken beter dan binden: de onmisbare succesfactor voor het realiseren van de strategie van elke organisatie.”

Hoe wil ACTA-HRM zich hierin profileren?

“Ons motto is: ‘publieke dienstverlening van grote klasse’. Dankzij onze ruime ervaring kennen wij publieke organisaties door en door. We verstaan ons vak, nemen onze verantwoordelijkheid en staan - als het moet - gewoon met de voeten in de modder. Wij adviseren organisaties om HRM anders en strategischer in te zetten. Daarvoor is een ander denkpatroon nodig en we schuwen de confrontatie niet!”

Welke rol speelt ACTA-HRM?

“Wij kunnen meerdere rollen spelen: adviseur, interim-manager, trainer of procesbegeleider. Maar allemaal met hetzelfde doel: een coproductie maken van strategisch beleid en HRM-beleid.”