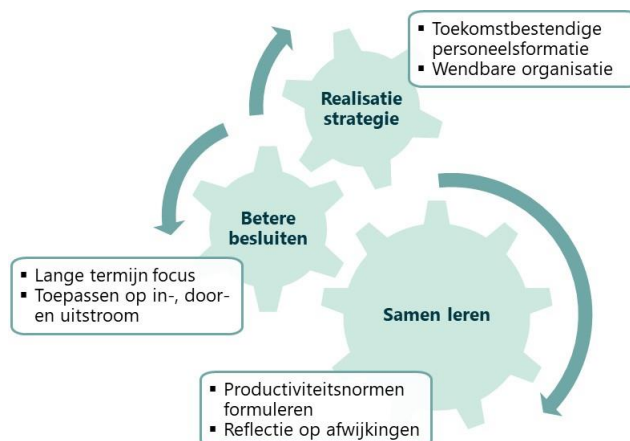


Factsheet Strategische personeelsplanning deel 2

Leiderschap bij het samenstellen van een toekomstbestendige personeelsformatie

Strategische personeelsplanning beoogt het begrip van de (toekomstige) bedrijfsvoering te verbeteren. Dat is één van de inzichten uit het eerste deel van ons factsheet over strategische personeelsplanning. In dat eerste deel werd ontrafeld wat strategische personeelsplanning in essentie is, en bovendien werden daarin aanbevelingen voor de technische uitvoering beschreven. Het leren van de huidige bedrijfsvoering is misschien wel het belangrijkste aspect van strategische personeelsplanning.

Het vergt goed leiderschap om een effectieve strategische personeelsplanning neer te zetten. Maar interessanter is eigenlijk het omgekeerde: een organisatie die het proces van samenstellen en toepassen van strategische personeelsplanning goed inricht, geeft daarmee invulling aan de leiderschapsrollen die nodig zijn om de bedrijfsvoering op de strategische koers te krijgen en houden. Leiderschap dat in staat is om ervoor te zorgen dat de organisatie de juiste mensen in huis heeft, begrijpt ook het best hoe zij moeten werken! In dit stuk ontrafelen we het leiderschap rond de strategische personeelsplanning.

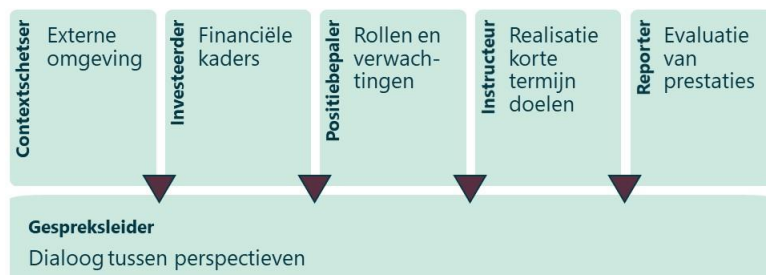


Geen HRM- of Finance-activiteit

Strategische personeelsplanning is geen HRM-activiteit. Als de organisatie de strategische personeelsplanning primair als een HRM-activiteit beschouwt, dan komt veel nadruk te liggen op de proceskant. Dan kan de indruk ontstaan dat de afdeling P&O vooral zichzelf als gebruiker van de uitkomsten ziet, bijvoorbeeld voor het werven van nieuwe medewerkers. De bereidheid van de lijnorganisatie om zich voor de planning in te spannen, neemt dan snel af. Terwijl de strategische personeelsplanning er nu juist is voor lijnmanagers, en alleen succesvol kan zijn als zij erbij betrokken zijn.

In het eerste deel van dit factsheet werden de (informatie)technische voorwaarden voor een goede strategische personeelsplanning beschreven. Veel organisaties zijn geneigd om het opstellen van informatieproducten aan de afdeling Finance over te laten. Het risico daarvan kan zijn dat lijnmanagers de planning ervaren als een instrumentele manier om hen normen op te leggen. Terwijl strategische personeelsplanning juist bedoeld is als leermiddel, om te stimuleren tot betere beslissingen inzake in-, door- en uitstroom van medewerkers. Sturing vanuit een stafafdeling zou dit leerproces kunnen frustreren.

De leiding over strategische personeelsplanning ligt dus niet bij de afdeling HRM, en evenmin bij de afdeling Finance. Maar waar dan wel? Hieronder volgen zes perspectieven van leiders die van belang zijn voor het succesvol opstellen en toepassen van strategische personeelsplanning. Deze leiderschapsrollen kunnen bij verschillende personen in de organisatie liggen, maar kunnen ook samenkomen bij een of enkele functies.



De contextschetser

Om een goede basis te bieden voor besluitvorming moet een strategische personeelsplanning zowel realistisch zijn als breed door de organisatie gedragen. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat belanghebbenden in de organisatie een min of meer gelijk beeld hebben van het toekomstperspectief van de organisatie. Om dat gezamenlijke perspectief te voeden, spiegelt de organisatie zichzelf regelmatig aan de buitenwereld. Enerzijds door zich te vergelijken met andere, soortgelijke organisaties – benchmarking bevordert een gezond zelfbeeld. Anderzijds om stil te staan bij externe ontwikkelingen die mogelijk impact hebben op de bedrijfsvoering, of op de werving en retentie van medewerkers. Het gezamenlijk, onbevooroordeeld naar de omgeving kijken en collega's meenemen in een toekomstperspectief, toont een bepaalde vorm van leiderschap. Wij noemen deze leider de contextschetser.

De contextschetser (kader)

De contextschetser is de leider die een scherp zicht op de omgeving heeft, én die wat hij ziet kan overbrengen aan de groep. Sterker nog, de groep herkent de boodschap van de contextschetser als de voor hen relevante, gezamenlijke buitenwereld. Hij spreekt namelijk niet vanuit een bepaald belang, maar geeft weer wat voor de betrokkenen relevant is. Daarmee vergroot hij de bereidheid om bij te dragen aan de strategie. Voor de contextschetser is objectiviteit een wezenlijk criterium. Hij realiseert zich dat waarheid vaak een kwestie van perceptie is, maar streeft toch naar degelijke onderbouwing. Voorbeelden van zijn instrumenten zijn data analytics en onafhankelijke benchmarks. Maar de contextschetser nodigt ook graag externe sprekers uit, op zoek naar een onafhankelijk gezichtspunt. Hij stimuleert de groep om interessant nieuws met elkaar te delen, en benut op die manier informatiebronnen binnen en buiten de eigen branche.

De investeerder

Met inzicht in de context waarin de organisatie zich bevindt en de doelen die zij nastreeft, allocert de organisatie haar financiële middelen. De strategische personeelsplanning geeft richting aan beslissingen over het toewijzen van financiële middelen aan de personeelsformatie. Primair gaat het daarbij natuurlijk om budgetruimte voor het contracteren van de capaciteiten van bepaalde

functies. Maar denk ook aan beloningsbeleid, waarmee geld over functies en personen wordt verdeeld, en aan investeringen in het werven van nieuwe medewerkers.

Het strategisch personeelsplan beïnvloedt, als het goed is, allerlei grote en kleine beslissingen van leiders die wij 'de investeerders' noemen. Hun leiderschap blijkt niet zozeer uit de beslissingen zelf, maar uit de manier waarop die tot stand komen. Zo kunnen investeerders hun beslissingen ook nemen zonder strategische personeelsplanning. Door dat instrument wel te gebruiken, tonen zij vertrouwen in gestructureerde, gezamenlijke besluitvorming. De investeerder legt onder meer (productiviteits)normen op, en bakent de ruimte af die (andere) lijnmanagers hebben om in te spelen op onverwachte omstandigheden. In die beslissingen profileert de investeerder zijn leiderschap.

De investeerder (kader)

De investeerder begrijpt hoe de prestaties in het bedrijfsmodel van de organisatie tot stand komen. Hij verdeelt de beloningsruimte zo dat voor de organisatie de optimale menskracht beschikbaar is. De investeerder schat kansen en risico's in en alloceert vervolgens de financiële middelen in lijn met de strategische doelen. Hij bekijkt toekomstplannen vanuit het perspectief van kosten en opbrengsten, organiseert zaken op basis van formele afspraken, maar laat daarbij ook een afgemeten ruimte voor het onverwachte. Het neerzetten van financiële kaders is vrijwel altijd een geformaliseerde bevoegdheid. De rol van investeerder is daarom meestal goed herkenbaar in de organisatie. Hij manifesteert zich lang niet altijd als leider in personeelszaken. Doet hij dat wel, dan kunnen personele aangelegenheden in de organisatie soms nogal utilistisch bekeken worden.

De positiebepaler

Maar financiële kaders bepalen slechts tot op zekere hoogte de kwaliteit van de personeelsformatie. De mate waarin 'de juiste mens op de juiste plek' zit, heeft minstens zoveel impact op de organisatieprestaties. Mensen presteren beter als er een positieve spanning ontstaat tussen hun drijfveren en talenten enerzijds, en de verwachtingen vanuit hun omgeving anderzijds. Aandacht voor een passende, persoonlijke positionering verdient zich daarom zeker terug. De leider die aandacht besteedt aan individuele positionering noemen we de positiebepaler.

In het kader van de strategische personeelsplanning zal deze leider anticiperen op een adequate invulling van sleutelposities in de toekomst. Zeker als in de organisatie een nieuw type leiderschap of expertise belangrijk wordt, moeten kansen en risico's met betrekking tot toekomstige matches worden benoemd. Zijn geplande rollen wel in te vullen, bijvoorbeeld als de huidige medewerkers vanuit andere drijfveren werken en/of de aanleg missen om bepaalde vaardigheden te ontwikkelen? In sommige organisaties krijgt dit specifieke aspect van personeelsplanning vorm in tactische instrumenten, zoals successionplanning en management development programma's.

De positiebepaler (kader)

Mensen raken intrinsiek gemotiveerd als ze in hun werk worden geconfronteerd met verwachtingen van anderen die aansluiten bij hun eigen ambities. De positiebepaler begrijpt drijfveren van de ander en let bij het toekennen van rollen of het samenstellen van een team op een persoonlijke match – de juiste mens op de juiste plek. Hij positioneert anderen zodanig dat ze het beste van zichzelf laten zien, in een context met klanten en/of collega's waarin energie ontstaat. In die situatie zal het teamlid niet alleen optimaal presteren, maar zich ook ontwikkelen op aspecten die voor de organisatie relevant zijn. De positiebepaler signaleert situaties waarin uitdagende prikkels overgaan in structurele overbelasting en gaat daarover in gesprek met de betrokkene.

De instructeur

Op operationeel niveau spelen teamleiders een belangrijke rol in het realiseren van de strategie. In de directe aansturing van medewerkers wordt de strategische koers van de organisatie concreet. Invloed op de beslissingen van teamleiders, of soortgelijke rollen, is dan ook een belangrijke functie van de strategische personeelsplanning. Daarbij spelen de in de planning gehanteerde normen een essentiële rol. De normen voor de output per medewerker, de span-of-control en het aantal stafrollen vormen de basis voor de planning van het benodigd aantal medewerkers. Indirect stuurt de organisatie daarmee de toekomstige bedrijfsvoering.

De inbreng van teamleiders bij het formuleren van de productiviteitsnormen is van grote waarde. Zij zijn bij uitstek in staat om knelpunten in het primaire proces te benoemen, en kunnen hun best practices delen. Maar hun leiderschap is zoals gezegd vooral van belang om te kunnen ingrijpen in de uitvoering van het primaire proces. Zij leren tijdens het proces van strategische personeelsplanning hun besluiten aan te passen op de nieuwe strategische koers. Het type leider dat de beoogde aanpassingen in het primaire proces implementeert, noemen we de instructeur.

De instructeur (kader)

De instructeur organiseert dat de beschikbare medewerkers steeds optimale prestaties leveren. Hij stroomlijnt en normeert het werk planmatig of procesmatig, maar laat medewerkers waar het kan vrij in hun werkwijze. De instructeur maakt slim gebruik van de beschikbare arbeidscapaciteit om hoe dan ook het werk van dat moment gedaan te krijgen. Daartoe geeft hij medewerkers overtuigende, realistische taakopdrachten. Tegelijk geeft hij hen ook regelruimte om in te spelen op toevallige omstandigheden. Elke organisatie van enige omvang heeft meerdere instructeurs – meestal als onderdeel van de functie van lijnmanager.

De reporter

Hiervoor zagen we dat het doorgaans teamleiders zijn – de leiderschapsrol van de instructeur – die sturen op het omzetten van de strategische personeelsplanning in een gezonde bedrijfsvoering. De organisatie moet evalueren in hoeverre dat lukt. Toch blijven rapportages over de resultaten van (strategisch) formatiemanagement meestal beperkt tot een vergelijking tussen het huidige en geplande aantal fte. Terwijl die uitkomst eigenlijk weinig interessant is. Veel belangrijker zijn de onderliggende oorzaken voor afwijkingen. Waren de productiviteitsnormen en andere aannames niet goed, zijn er fouten gemaakt in de uitvoering of speelden er factoren die helemaal niet voorzien waren? Juist daar zou periodiek inzicht in moeten zijn. Daarbij is bovendien van belang welke diepgang, vorm en verspreidingskring in rapportages worden gehanteerd. Hoe worden de rapportages ingezet in het sturen van de organisatie?

In de rapportage blijkt het leiderschap van 'de reporter'. Hij kiest de meetcriteria, richt het evaluatieproces in en deelt zijn uitleg bij afwijkingen tussen norm en werkelijkheid met de groep. Aan de verkregen inzichten ijken groepsleden hun handelen. Een genuanceerd oordeel van deze leider is van groot belang voor het proces van strategische personeelsplanning. Wordt de strategische personeelsplanning ervaren als een nuttige richtlijn, als een keurslijf of als een overbodig instrument?

De reporter (kader)

De reporter waarborgt dat de groep een duidelijk beeld heeft van de kwaliteit van de resultaten. Hij heeft een sterke professionele mening over de gewenste uitkomsten, benoemt op basis daarvan succescriteria van de organisatie en geeft een zorgvuldig beeld van behaalde resultaten. Hij weegt de context mee bij zijn interpretatie van de geleverde prestaties. De reporter geeft de resultaten zo weer dat de groep zich bewust is van de mate waarin met de geleverde inspanningen de doelen zijn bereikt, opdat collega's hun activiteiten en beslissingen kunnen bijsturen. Zijn duiding wordt door de groep als richtinggevend gezien. Hij is dus eigenlijk de leider van het bijsturen.

De gespreksleider

De hierboven beschreven leiderschapsrollen kunnen in theorie in één persoon vertegenwoordigd zijn. In de praktijk zijn er meestal meerdere leiders, in lijn- of staffuncties, bij het opstellen en toepassen van de strategische personeelsplanning betrokken. Die functionarissen hebben individuele belangen en doelen, soms zelfs enigszins tegengesteld aan elkaar. Om tot een consistente planning te komen, en een effectieve doorvertaling naar besluiten, moeten die verschillende perspectieven met elkaar worden verbonden. Strategische personeelsplanning is feitelijk een groepsproces, dat alleen slaagt als de groepsdynamiek goed geleid wordt. Het leiderschap over de dialoog tussen belanghebbenden noemen we de gespreksleider. Deze leider betreft alle belanghebbenden, ook de teamleiders die de planning uiteindelijk moeten omzetten in verstandige besluiten. Hij geeft iedere deelnemer de ruimte om zijn belangen te uiten, en die af te wegen tegen andere belangen. Op die manier kan de strategische personeelsplanning tegemoet komen aan alle relevante perspectieven.

De gespreksleider (kader)

De gespreksleider voelt scherp aan wie op dat moment aan het woord moet komen, en wiens inbreng achterwege moet blijven. De gespreksleider geeft groepsleden het vertrouwen dat ze invloed kunnen uitoefenen op wat er gebeurt. Daarmee vergroot hij de verbondenheid van betrokkenen met de gezamenlijke doelen. De instrumenten van de gespreksleider zijn in wezen eenvoudig: alle vormen van gesprek die gebaseerd zijn op gelijkwaardigheid van de deelnemers. De gespreksleider faciliteert wederzijdse beïnvloeding in een gelijk speelveld. De deelnemers leggen elkaar geen mening op, maar geven aan wat voor hen zelf belangrijk is in de kwestie. Deze veilige interactie stelt de deelnemers in staat om elkaar te beïnvloeden en de gezamenlijke doelen vast te stellen. Een strategie die op deze manier tot stand is gekomen, krijgt veel steun.

Leiderschapsinrichting

Het vergt goed leiderschap om als organisatie nut te halen uit het proces van strategische personeelsplanning. Maar omgekeerd geldt ook dat dit planningsproces de organisatie een structuur biedt voor het leiderschap over de bedrijfsvoering. Juist het samenbrengen van de diverse organisatieperspectieven in één construct waarborgt dat de bedrijfsvoering aansluit bij de strategische koers. Strategische personeelsplanning is zo gezien geen instrument, maar een manier van werken.

Meer weten?

Dit is het tweede deel van een tweeluik over strategische personeelsplanning. In het eerste deel stonden de techniek en conceptuele inrichting van de strategische personeelsplanning centraal.

Wilt u weten hoe uw organisatie strategische personeelsplanning kan benutten om de bedrijfsvoering te ontwikkelen? Haagse Beek organisatieadvies ondersteunt organisaties op allerlei manieren bij om duurzaam te veranderen. Neem contact op met David Breugem via d.breugem@haagse-beek.nl of 06-5204 8182.