

Tien aanwijzingen dat de HR manager vervangen moet worden

Door Marco Hendrikse.

Een goede uitvoering van de HR-functie is belangrijk voor organisaties. Als HR niet goed functioneert heeft dit gevolgen voor de prestaties en uiteindelijk voor de leiding van de organisatie. Welke aanwijzingen heeft een directeur of CEO dat de HR-manager niet goed functioneert?

Karie Willyerd heeft een lijst met tien punten opgesteld om te bepalen of de HR manager vervangen moet worden. Dat geldt zeker als de HR manager op meerdere punten faalt:

1. De laatste keer dat de HR manager een rondetafel discussie heeft gehouden met medewerkers dateert van voor de economische crisis. Een van de meest belangrijke taken van de HR manager is voeling houden met medewerkers. En daarvoor is face tot face contact cruciaal. Communicatie kan niet alleen via e-mail plaatsvinden. En hoe moeilijker de (economische) omstandigheden, hoe belangrijker het is om de vinger aan de pols te houden.

2. De HR manager kan niet meepraten over de business. Hij of zij kan de belangrijkste 10 klanten niet noemen, de belangrijkste concurrenten niet opsommen of het business model niet beschrijven. Dat betekent dat het onmogelijk is om medewerkers te laten bijdragen aan het vervullen van organisatiedoelen. Een HR manager moet ook mee kunnen praten over meer financiële zaken als winst, omzet en cash flow. Hij of zij moet aan kunnen geven hoe HR een rol kan spelen bij het verbeteren van deze 'business metrics'.

3. De HR-manager denkt dat e-mail moderne technologie is. In toenemende mate zijn sociale media de manier om de nieuwste generatie medewerkers te bereiken. Als een HR manager niets van deze media afweet of af wil weten wordt het zeer moeilijk om deze media te gebruiken voor het werven, behouden en motiveren van medewerkers.

4. Verandering is moeilijk. Kan de strategische richting van de organisatie snel gewijzigd worden? Een organisatie moet tegenwoordig 'beweeglijk' (agile) zijn, zodat aanpassingen aan veranderende omstandigheden snel kan plaatsvinden. De HR manager speelt een belangrijke rol bij het beweeglijk maken en houden van medewerkers.

5. De HR manager wil liever geen verantwoording afleggen over relevante metrics. De mogelijkheid om metrics te meten en analyseren zijn de afgelopen 5 jaar aanzienlijk verbeterd. Doet de HR manager daar iets mee? Voegt deze waarde toe aan de organisatie door een grondige analyse van de metrics? Weet de HR manager wat de impact is van maatregelen op HR gebied?

6. Geen of een onduidelijke visie op HR. Heeft de HR-manager een duidelijke visie op hoe HR bijdraagt aan uitzonderlijke prestaties van medewerkers? Of is HR vooral gefocust op het schrappen van kosten en het efficiënter inrichten van de personeelsadministratie? Dat is namelijk een basisvoorwaarde. Een visie moet bijdragen aan het succes van de organisatie.

7. De HR manager weet veel over belonen, vooral van zichzelf. De HR manager neemt in het management team het voortouw op het gebied van creatieve beloningen en vergeet daarbij ook zichzelf niet. Een andere aanwijzing is het feit dat de HR manager meer bezig is met wat er op zijn of haar visitekaartje komt in plaats van bezig te zijn met het leren kennen van de organisatie

8. De HR manager schermt zijn team voor de CEO af. Het is uiteraard uiterst belangrijk dat de HR manager een gewaardeerd adviseur is van de CEO. Een gezonde relatie echter omvat ook het stimuleren van teamleden om contact te hebben met de directeur. Een directeur hoort informatie te krijgen van verschillende mensen om een compleet beeld te krijgen van de situatie. Een HR manager die als gatekeeper en filter fungeert zorgt voor een minder effectieve leider.

9. De HR manager heeft een moeilijke of verstoorde relatie met ondergeschikten. Een nieuwe HR manager kan er gerust ene half jaar tot een jaar over doen om een goede relatie op te bouwen met zijn team. Maar na die periode moet een

directeur toch een goed functionerend team zien. Neemt de HR manager goede medewerkers aan die hem aanvullen? Werkt de HR manager actief aan zijn of haar vervanging? Het HR team moet natuurlijk ook nog eens het goede voorbeeld geven op het gebied van motivatie en alignment.

10. De HR manager heeft een bijnaam, zoals Harde Harrie, Tante Truus of Kettingzaag Kees. Als de HR manager de steun of het respect van medewerkers is verloren, wordt het onmogelijk om medewerkers te motiveren. Natuurlijk kan het voorkomen dat de HR manager impopulaire maatregelen moet nemen, maar deze moeten gecompenseerd worden met acties die zorgen voor loyaliteit en commitment.

Sommige van deze gedragingen kunnen veranderd worden door coaching of feedback. Als een HR manager meerdere van bovenstaande gedragingen laat zien, is het waarschijnlijk beter om deze te vervangen

Artikel overgenomen van P&O Actueel. Oktober 2011