

Interview met de 'roerganger' van Stay Matched

Met meer dan 25 jaar HRM ervaring is Chrystal actief in verschillende rollen. En na jaren gewerkt te hebben in loondienst, heeft zij in 2014 langzaam te stap gezet richting het ondernemerschap. Vanuit Stay Matched begeleidt zij in de rol van Loopbaanbegeleider mensen bij hun loopbaanvraag. Daarnaast helpt zij ondernemers met belangrijke HRM vraagstukken. Haar profiel is breed en laat een interessant track record zien en drie echte expertises: Verzuim, Selectie en Individuele begeleiding.

Kijkend naar het HRM werkterrein voelt zij zich meer thuis in de rol van HR Businesspartner. In meerdere organisaties heeft zij de verschuiving van ondersteuning op het P aspect naar advisering meegemaakt. In het verleden stond het HRM vak expertise niet centraal. Dit vond Chrystal best lastig omdat zij zich altijd primair richtte op de business; eerst investeren in het leren kennen van de business. Wat zijn de vraagstukken van het (lijn) management, hoe zijn de bedrijfsprocessen ingericht, wat zijn de (strategische) doelstellingen en wat betekent dit voor je 'human capital'?. Waarschijnlijk heeft het ook te maken met het feit dat Chrystal zelf ook lijnfuncties binnen commerciële organisaties heeft bekleed voordat ze zelf het HRM vak instapte. Zij vindt echt dat je als HR partner de business net zo goed moet kennen als het lijnmanagement waarbij je in de samenwerking HRM-expertise toevoegt.

Tijd om haar eens een aantal kritische vragen te stellen!

Hoe omschrijf jij de meerwaarde van deze rol voor de organisatie?

"Ik maak vaak mee dat managers in het begin terughoudend zijn met het delen van informatie en zich vaak afvragen waarom ik zoveel wil weten van zaken die niet direct aan HRM raken.

Dit verandert op het moment dat het management ervaart dat ik mijn HRM-advisering weet af te stemmen op de business. In mijn advisering focus ik op wat nodig is in de business. In de rol van partner van het management ben ik een volwaardige gesprekspartner, ik weet ik wat de opgave is en wat hierin de belangrijkste HR-thema's zijn."

Als HR Businesspartner neem je jezelf als instrument mee. Wat moet volgens jou een goede partner in huis hebben om deze rol te kunnen uitvoeren?

"Het eerste waar ik aan denk is organisatiesensitiviteit. Het is van belang dat je 'voelsprietten' hebt voor zaken als machtsverdeling, besluitvorming en samenwerking binnen een organisatie en daarop weet in te spelen. Je kleurt als het ware als een kameleon mee met de kleuren van de organisatie. Dit geldt voor de communicatie met medewerkers tot directie en alle niveaus daartussen. Wat ook helpt in de rol van Businesspartner is een gezonde dosis eigenwijsheid. Aan jaknikkers heeft het management niets.

Mijn uitgangspunt is altijd dat ik niet voor een manager werk maar naast een manager sta; of dit nu een lijnmanager is, regiomanager of een (beleids)directeur. Daarbij geef ik ook zeer regelmatig ongevraagd advies. Eigenwijsheid uit zich ook in het feit dat je je uitspreekt over zaken waar je niet direct verstand van hebt, maar waar je je ten gunste van je adviesrol wel in wil verdiepen. Ik geloof dat stevige discussies soms nodig zijn om tot de beste resultaten te komen. Een ander belangrijke eigenschap is adviseren vanuit een open vizier en risico's durven te nemen. Een valkuil in ons werk is dat we risico's proberen te vermijden en hierdoor vaak 'nee' zeggen. Een goede HR Businesspartner is bereid om nieuwe dingen uit te proberen en weet wanneer je 'nee' en 'ja' kunt zeggen."

Waarom denk je dat jij als 'goed' wordt gezien?

"Wat een lastige vraag is dit. Wat mij opvalt is dat ik over het algemeen snel het vertrouwen krijg van het management. Zelf werk ik het prettigst vanuit vertrouwen. Ik denk dat ik vertrouwen weet te winnen doordat ik laat zien dat ik lef heb, durf te pionieren en niet opgeef. Ik durf naast iemand te gaan staan en durf de discussie aan te gaan.

Verder heeft het management vertrouwen dat ik een goed beeld heb van wat er speelt en wat er nodig is. Daarnaast geldt bij mij afspraak is afspraak en ik maak dingen ook daadwerkelijk af. Wat dat betreft ben ik een volhouder en hou ik vast."

Wat maakt jou hierin onderscheidend?

"Ik weet dat ik binnen de HRM werkerterreinen geen standaard manier van werken heb. Mijn werkrelaties met het management zijn vaak beter dan met mijn collega's. Misschien omdat ik allergisch ben voor collega's die zich niet verdiepen in wat er speelt, maar wel voor het management gaan bedenken wat zij niet goed doen, beter moeten doen en nodig hebben. Procedures vind ik echt ondersteunend zo ook regels. Als ze niet meer werkbaar zijn moet je ze herzien. Bij een grote organisatie hadden HRM beleidsmakers een ingewikkeld beoordelingssysteem ontwikkeld. Alles er om heen klopte; communicatie, de systematiek zelf, de flyers, de trainingen, de mappen en de formulieren. Kosten noch moeite werden gespaard maar de lijn en de medewerkers vonden het helemaal niets. Ik was te kritisch en werd als niet meewerkend beschouwd. Na twee jaar werd het afgeschaft. Wat overigens kenmerkend is voor mijn werkstijl is dat ik niet stop bij het geven van advies. Ik weet goed te schakelen tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau en ben er ook wanneer er 'handjes' nodig zijn. Juist deze afwisseling vind ik ontzettend leuk."

Wat heb jij hiervan in de loop van de tijd moeten leren?

"Ik denk dat het voornamelijk zit in mijn persoonlijkheid. Ik heb van nature weinig geduld. Daarnaast ben ik van nature eigenwijs en soms moeilijk af te brengen van mijn eigen overtuigingen. 'Gelijk hebben en gelijk krijgen'. Dit zijn twee verschillende dingen. Ik denk dat ik het politieke spel heb moeten leren spelen; hoe kun je maximaal beïnvloeden? Ik heb vooral geleerd door fouten te maken; 'vallen en weer opstaan'. Het hielp dat ik mij kwetsbaar wilde opstellen. Dit heb ik vaak ook teruggekregen. Ik heb veel geleerd van managers en collega's om mij heen en vraag regelmatig om feedback en doe hier mijn voordeel mee."

Op welke manier maak je jouw meerwaarde zichtbaar?

"Ik ben erg betrokken bij de organisatie en zet mijn HRM kennis en kunde op de volle breedte in ten gunste van de business. In het behalen van resultaten geef ik niet op totdat ik heb geleverd wat ik heb toegezegd. In mijn vak denk ik, dat ik in staat ben om een goede balans te vinden tussen het belang van de mens en de organisatie. In mijn werkrelatie kunnen managers voor wie ik werk en mijn collega's op mij bouwen en ben ik oprecht betrokken bij de organisatie en de mensen."

Welke middelen gebruik je hiervoor?

"Het belangrijkste middel dat ik inzet is door goed te luisteren naar wat er bij het management speelt. Het is mijn doel om het bedrijf goed te leren kennen. Dit lukt het beste als je als partner structureel aan tafel zit met het management en onderdeel bent van een managementteam of managementoverleg. Mijn belangrijkste drijfveer is uitdaging. De mate van afwisseling en verscheidenheid aan organisaties maakt het werk voor mij interessant maar enige affiniteit met de sector, dienst of product is wel handig."

Waar ben je trots op?

"Oh, dat is lastig te benoemen omdat ik veel succesjes kan vieren. Ik denk dat ik trots ben op het feit dat ik een bijdrage heb kunnen leveren aan de (door)ontwikkeling van een aantal organisaties. Ik heb Junior- en Medium HRM adviseurs maar ook trainees mogen begeleiden en managers mogen coachen waardoor ze nog beter konden omgaan met bepaalde personele problematieken. Ook heb ik arbeidsongeschikte medewerkers mogen begeleiden in het eerste- en tweede spoor. Nu ben ik, bij elkaar 3 jaar, actief met loopbaanbegeleidingstrajecten. Mijn werkkamer hangt vol met kaartjes, briefjes en dingetjes die ik na afloop heb gekregen. Tot nu toe bewaar ik alles. Ik ben trots als ik mensen mag helpen met het vergroten van hun zelfredzaamheid."

Wat betekent het begrip proactief zijn voor jou?

"Proactief betekent voor mij dat je op de juiste momenten doorvraagt, de juiste verbindingen weet te leggen en in actie komt zonder dat het management er expliciet om moet vragen. Daarom is het dus cruciaal dat je de business goed kent zodat je adviezen aansluiten, en vertrouwen kunt kweken bij het management. Pas dan, ben je als HRM'er een gesprekspartner."

Hoe zorg je voor een goede aansluiting bij de businesspartners?

"Ik probeer in ieder geval structureel bilateraal overleg in te plannen zodat ik op de hoogte blijf wat er bij het management en de afdelingen speelt. Het is een ervaringsfeit; als HR adviseurs structureel aan tafel zitten bij het management neemt het partnerschap toe. Zo ook de kennis van de business en de advieskracht. Bij een grote ondernemersvereniging was ik bijvoorbeeld regelmatig in het MT en leverde zo een actieve bijdrage in de organisatieontwikkeling. Dit kon pas in het tweede jaar nadat we als HRM een positie hadden verworven. Hiervoor had de directie nog een traditioneel (beheersgedachte) beeld en sprak over personeelszaken (brr). Dat waren woelige tijden kan ik je vertellen."

Op welke manier moet HRM zich organiseren als het gaat om ontwikkeling?

"Ik denk dat de uitdaging ligt in het innovatievermogen van HRM. Het is cruciaal als je risico's durft te nemen en daadwerkelijk out of the box durft te denken. Wij hebben een HRM netwerk opgezet (NHB) waarin inmiddels 30 organisaties zijn vertegenwoordigd. We organiseren inspiratiesessies. De kennis is makkelijk vindbaar. Het belangrijkste is dat je over organisatiesensitiviteit en een analytisch vermogen beschikt en vanuit hier de juiste verbindingen weet te leggen. Wat de trends zijn voor 2018? Ik denk big data, gelet op opkrabbende economie; het weer behouden van werknemers, meer maatwerk, meer technologie waardoor we nog meer efficiënter gaan werken, het voorkomen van brain drain en dus hoe kennis behouden blijft zodat je bij het vertrek van een werknemer niet gelijk weer teruggeworpen wordt. Feit is, dat de HRM teams (nog) kleiner worden en dus zullen de HRM'ers zich moeten gaan specialiseren."

Tot slot: Hebben de kleuren in het logo van Stay matched nog een betekenis?

Jazeker wel. Blauw is de kleur van kalm en nuchter. De kleur staat voor verantwoordelijkheid, zakelijkheid, betrouwbaarheid en is een neutrale kleur. De groene kleur heeft voor mij alles te maken met leven, natuur en groei; persoonlijke groei. Verandering, rust en orde maar ook veiligheid. Zaken die belangrijk zijn in ons leven. Een struik of boom groeit door en er komen steeds nieuwe takken, bladeren en/of bloemen. Ook denk ik hierbij aan de seizoenen. Ik zie dit graag als metafoor voor balans, heling en harmonie. Een continu inspirerend proces. Er is altijd een perspectief.