

CHRO

ALEX VAN
GRONINGEN

VOOR HR-EXECUTIVES | 1 | 2020 | CHRO.NL

CHRO Accenture Nederland

**Judith Blenken
Blijdenstein**

'Diversiteit in leiderschap'

Emeritus Professor HRM

Jaap Paauwe

'Vrouw als CHRO zeer
professioneel'

HR Directeur Politie

Marijke van den Broek

'Moeilijk werk, enorme
zingeving'

CHRO LeasePlan

Tjahny Bercx

'Je wil om te
leren bepaalt
alles'

5 musthaves voor de top-CHRO in 2020



Welke eigenschappen maken de ideale CHRO anno 2020 en *beyond*? Vijf C-level experts stelden de top vijf samen van persoonlijkheidskenmerken, die CHRO's in staat stellen via de HR-portefeuille waarde toe te voegen aan de organisatie.

TEKST MONIQUE REIJNTJES

BEELD CHRISTIAAN DROST

HR en het HR-werkveld hebben de afgelopen 30 jaar een enorme transitie doorgemaakt. Van een ondersteunende, dienstverlenende, veelal reactieve afdeling is de people-agenda bij succesvolle bedrijven een vast onderdeel in de bestuurskamers. Het besef is er dat duurzaam concurrentievoordeel verkregen wordt en de wedstrijd op onderscheidend vermogen gewonnen wordt door de *mensen* die voor de organisatie werken. Daarmee is de rol van de CHRO groter, zwaarder en veelomvattender geworden. Een CHRO kan niet meer opereren zonder bepaalde kenmerken, moet van de hele business wat weten, visie, verantwoordelijkheid en ambitie hebben en high-level-vakmanschap tentoonspreiden.

Is er een blauwdruk te maken van de eisen die vandaag de dag aan een top-CHRO worden gesteld? We vroegen het aan Bob de Groot van Amrop Executive Search, Harry van de Kraats van Maes & Lunau Executive Search, Hein Knaapen van CEO.works en Connie Blaauw en Marit Middeldorp van Bureau Blaauw. Herkennen deze experts in hun dagelijkse werk de revolutionaire ontwikkeling die de rol van CHRO doormaakt en is het profiel van de ideale CHRO te vangen in een paar kernkwaliteiten en kenmerken?

Wat is er te winnen?

Bij de grote bedrijven is de people-kant inmiddels goed ontwikkeld. Daar heeft de CHRO of HR-directeur een stevige positie in de board of de executive board. Maar bij de middelgrote organisaties - waar HR in de board juist toegevoegde waarde heeft - is bij meer dan de helft ruimte voor verbetering. "Dus daar liggen echt ontzettend grote kansen, ook voor niet HR-leiders is er een wereld te winnen," vindt Harry van de Kraats.

Hein Knaapen bevestigt dat je als CHRO een stevige kennis van een of twee HR-specialismen moet hebben en dat businesservaring je helpt om een brug te slaan in en met de board. "Je bent dan beter in staat de koppeling te leggen tussen de bedrijfsdoelstellingen en de HR-doelstellingen. Je moet je als CHRO verantwoordelijk voelen voor de prestaties van de organisatie, niet alleen voor de prestaties van het HR-team."

Bob de Groot ziet dat het voor de jongere garde HR-professionals logisch is dat ze worden aangesproken op de bijdrage van HR aan de businessdoelstelling. Voor de oudere generatie is dit een omschakeling.

Een organisatie met een strakke *Human Capital*-agenda op boardniveau onderscheidt zich. Connie Blaauw en Marit Middeldorp schatten in dat meer dan een kwart van de bedrijven goed op weg is. Zij komen echter geregeld huiverige opdrachtgevers tegen die uiteindelijk toch conservatief beslissen in hun aanname van een HR-Directeur. "De wil is er, maar ze weten niet hoe er te komen. Die weg kan een goede CHRO plaveien."

De 5 musthaves van de top-CHRO anno 2020

1. Ambitie

“Het begint allemaal met ambitie”

Dat zegt Bob de Groot. “Zonder die ambitie, een bepaalde onrust, een drive gaat er niets gebeuren,” zegt Connie Blaauw en Marit Middeldorp. “Zorg dat je één of meerdere sponsors hebt binnen de organisatie die je verder helpen.”

“Claim your ticket to the table”

Dat bepleiten Harry van de Kraats, zelf ervaren CHRO bij NS en TomTom en bestuurder bij onder andere AWWN en Hein Knaapen, oud CHRO KPN en ING. Harry vult aan dat, “de belangrijkste boodschap is: eis als CHRO een boardfunctie. Anders blijf je altijd ondersteunend aan de processen. Je kan alleen maar effectief zijn als je ook in de RvB zit of tenminste in de executive board. Je moet spreektijd hebben en jouw lijn moet standaard op de agenda staan.”

Sturing bieden

“Als CHRO weet je dat sommige boardmembers de menskant van de organisatie een beetje moeilijk vinden, makkelijk in de valkuil van cijfers, de klant en de inhoud vallen. Jij moet kunnen aantonen dat wanneer engagement stijgt, resultaten stijgen,” aldus Harry van de Kraats. “Betrokkenheid neemt toe naarmate er meer openheid en kwetsbaarheid in organisaties komt,” zien Connie Blaauw en Marit Middeldorp.

Hefboomeffect vergroten

“Ambitie uit zich door, al vroeg in je carrière, te weten wat je wilt,” schetst Hein Knaapen. “Doe HR-ervaring op in meerdere industrieën en branches. Zo leer je dat

in veel verschillende sectoren dezelfde issues spelen. Je ervaart waar het effect van HR het grootst is en hoe je de meeste impact hebt met HR op de businessdoelstellingen. De kerntaken van een HR-baas: de effectiviteit van managers en *leadership impact* vergroten. Deze twee bieden de grootste hefboom voor en bijdrage aan het realiseren van de doelen van de organisatie.”

Derde oog

Net als met schaken moet je als CHRO constant vooruitdenken, mogelijke scenario's snel overzien en de belangen voor verschillende afdelingen inschatten. “Snap je hoe de formele en informele krachtenvelden elkaar beïnvloeden, ben je gevoelig voor wat zich onderwater afspeelt en kan je precies die zaken op tafel krijgen? Een CHRO neemt het voortouw, toont initiatief, anticipeert op interne en externe ontwikkelingen en is medeboardleden hierin steeds een stap voor,” aldus Connie Blaauw en Marit Middeldorp.

Omgevingsbewustzijn

Een groot besef en bewustzijn van het *umfeld* is een door de experts aangehaalde kernkwaliteit en daarbij ook het vermogen om in de board de *outside-in*-rol te pakken. “Wat zijn de maatschappelijke, economische en politieke ontwikkelingen die een rol gaan spelen binnen de organisatie en op het functioneren van de mensen?” geeft Bob de Groot CHRO's mee.



Bob de Groot

“Een goede CHRO moet over zijn of haar eigen schaduw heen kunnen stappen”

Bob de Groot werkte in meerdere HR-functies bij onder andere KLM en in HR-consultancy bij KPMG, Ebbinge & Company en nu Amrop Executive Search. Hij is specialist in search-opdrachten voor HR-executives. Naast zijn werk bij Amrop is hij docent, redacteur en auteur van diverse boeken en artikelen over HRM en Talentmanagement.



In feite is HR de organisatie
in onze optiek



2. Lef

“You can’t think your way into new acting, you can act your way into new thinking.”

Proberen, doen, testen, go. “Je kan jezelf alleen maar ontwikkelen door nieuwe dingen te doen, niet erover nadenken, maar het uitproberen. Ik heb in mijn loopbaan echt wel littekens opgelopen. Maar ik geloof dat je al doende jezelf een nieuwe mindset kan aanleren” is Hein Knaapens reflectie. Hij verwijst hiermee naar de lessen van de London Business School professor Herminia Ibarra ‘Act like a leader - Think like a leader’.

Lef is ook

“Creativiteit, out of the box denken en innoveren,” zegt Bob. “Kritische vragen stellen, moeilijke onderwerpen aansnijden en luis in de pels zijn,” aldus Harry. “Vrijdenker zijn, ruimte om te denken: waar is de organisatie het meeste bij gebaat en ook andere dan standaard HR-tools gebruiken,” zeggen Connie en Marit.

Lenigheid van de geest

“Oplossingen die in het verleden werkten zijn steeds minder een graadmeter voor succes in de toekomst, wat vroeger werkte is nu achterhaald. Disruptie is de standaard geworden. Voor een goede CHRO, maar eigenlijk voor elke andere leider betekent dat dat hij of zij over zijn of haar eigen schaduw heen moet kunnen stappen. Zorg voor een grote *learning agility*,” zegt Bob de Groot.



Harry van de Kraats

“Jij moet kunnen aantonen dat als engagement stijgt, resultaten stijgen”

Harry van de Kraats werkte in meerdere directiefuncties bij onder andere Unilever, Wolters Kluwer, NS, AWWN, VNO-NCW en MKB-Nederland voor zijn recente overstap naar Maes & Lunau. Met zijn ruime ervaring in complexe werkomgevingen en samenstellen van succesvolle teams spot hij nu nieuw talent voor C-suite en boardroom.

3. Visie

Bij de hand nemen van de organisatie met visie (waar sta jij voor?)

Een CHRO anno nu heeft een visie, wil deze verkondigen en uitdragen. Kan mede-boardleden beïnvloeden en overtuigen. “Visie betekent een stip op de horizon zetten, dat jij de *leader to change* bent in de organisatie, mensen meeneemt, *boardroom presence* hebt en impactvol bent,” aldus Bob de Groot. “Dat betekent dus ook dat je ergens voor staat en dat over kan brengen. Bovendien moeten de overige bestuurders respect voor je hebben en vertrouwen hebben in je kwaliteiten op de inhoud,” aldus Bob de Groot en Harry van de Kraats.

Purpose

“Om talent aan te trekken als organisatie moet je goed nadenken over je bestaansrecht. Een CHRO kan dit vertalen, wat doe je als organisatie? Hoe verdien je je geld? Ben je verantwoord aan het ondernemen. Voor jonge talentvolle mensen is dit belangrijk, die gaan minder voor carrière en geld, maar wel een bijdrage aan een groter doel en een groter geheel. Een CHRO moet de organisatie hierin bij de hand nemen, anders ga je concurrentievoordeel missen omdat high potentials kiezen voor andere bedrijven,” zegt Bob de Groot.

PR van HR

“Hoe breng je HR over het voetlicht, wat draag je uit?” geven Connie Blaauw en Marit Middeldorp mee ter overdenking. “Maak een combinatie van HR-, communicatie- en marketing-skills. Deze drie-eenheid heeft veel raakvlakken. HR-directeuren aan de top hebben een brede visie en weten dit ook uit te dragen en te verkopen.”

Harry van de Kraats wijst erop dat visie ook op een ander vlak kan liggen: “Hoe kunnen we anticyclisch investeringen doen in bijvoorbeeld trainingen? Voor welke uitdagingen komen de organisatie en het personeel te staan in de nabije toekomst?”



Hein Knaapens

“Ambitie uit zich door al vroeg in je carrière te weten wat je wilt”

Hein Knaapens werkt aanvankelijk in verschillende functies bij Unilever voordat hij HR-directeur wordt. Na jaren als hoogste HR-baas bij KPN en daarna ING HQ koos hij vorig jaar het ruime sop om zich aan te sluiten bij CEO.works. Dit boutique consultancy bureau werkt met CEO's aan het vergroten van de bedrijfswaarde door van talent-besluitende investeringsbeslissingen te maken.

4. Verantwoordelijkheid

‘If you can’t stand the heat, stay out of the kitchen.’

“Ben je iemand die op het balkon staat te kijken of meedoet op de dansvloer?” Dat is de *sanity check* van Hein Knaapen. Met andere woorden: *own* je je eigen baan of ben je een toeschouwer? Twee kanten aan de medaille, wanneer je impact wilt hebben, betekent dat ook dat je wordt aangesproken op jouw bijdrage. Connie Blaauw en Marit Middeldorp: “Je bent in de positie van CHRO ook een rolmodel, dat brengt een verantwoordelijkheid met zich mee. In feite is HR de organisatie in onze optiek.”

Genadeloos focussen

Hein Knaapen: “Het is de verantwoordelijkheid van elke businessleader, en dus ook van de CHRO om jezelf en de andere leiders in de board uit te dagen. Vraag je altijd af waarom een bepaald initiatief (project of programma) de business (de organisatie) beter maakt. Wat is de *time to value*, waarom doen we dit en is het haalbaar? Mijn advies is om genadeloos te focussen, ik heb echt wel de striemen op mijn rug van programma’s die uiteindelijk door overmatige complexiteiten voor de finish sneuvelden. Baken nieuwe programma’s af tot het *Break Even Point*. Zijn ze zichtbaar genoeg en verbeteren ze de algehele bedrijfsresultaten? Zoek als het even kan naar de meest efficiënte oplossingen en houd in gedachten: *‘People overestimate what they can achieve in one year but underestimate what they can achieve in three years.’*”



Connie Blaauw

“In feite is HR de organisatie in onze optiek”

Connie Blaauw doet eerst brede HR- en leidinggevende ervaring op bij RTL Nederland en de uitzendorganisatie Content voordat ze haar eigen bureau begint. Ze zet met behulp van digitale processen haar achtergrond en ervaring in voor de perfecte HR-match. De menselijke factor, creativiteit en het warme netwerk zijn doorslaggevend voor het succes.

5. Vaardigheid

“Highly skilled expert on many levels”

“Je moet je collega-executives in de C-suite kunnen wegblazen met je skills en kennis op business disciplines, maar ook achter de computer kunnen kruipen en de meest minutieuze details over een bepaald aspect van het HR-vak kunnen opdiepen,” schetst Harry van de Kraats.

“Vakmanschap bijhouden is een vereiste. Het is verleidelijk van banen aan de top om in de transactionele behoefte te verzanden. Routines, 100 mails, 10 meetings, iedereen wil wat van je op een dag. Maar je moet als een topatleet denken, met 50 wedstrijden per jaar en de rest van de tijd trainen, oefenen. Dat moet je als CHRO ook doen. Dus ga lezen, vorm je mening, school jezelf bij,” tipt Hein.

“Je hoeft niet alles te kunnen maar moet wel een team om je heen bouwen dat alles kan,” zeggen Connie Blaauw en Marit Middeldorp. “Als CHRO maak je de business-case sluitend, je werkt factbased, dat hoort erbij,” voegt Harry van de Kraats toe.

“Natuurlijk moet je cv op orde zijn. Ik vind het leuk wanneer iemand aantoonbaar een succesvol talentprogramma heeft ingevoerd en zijn of haar vakinhoudelijke kennis tiptop in orde is, maar er is zeker meer nodig in de rol van CHRO,” aldus Bob de Groot.



Marit Middeldorp

“Zonder ambitie, een bepaalde onrust, een drive, gaat er niets gebeuren”

Marit Middeldorp gooit het sinds vorig jaar over een andere boeg. Zij werkte tot voor kort als HR Director bij WE Fashion en daarvoor in verschillende leidinggevende rollen bij de Bijenkorf, Prénatal en Lidl. Bij Bureau Blaauw focust ze zich op HR executive search en zal kwaliteit altijd boven kwantiteit laten prevaleren.

Afhankelijkheden voor de rol van CHRO

Fase van de organisatie

“Bedrijven maken generiek gezien allerlei fases door. In die verschillende fases is er behoefte aan, of is de organisatie gebaat bij, verschillende soorten leiders. Dat geldt ook voor de CHRO-leider. Bij een reorganisatie, een groei, een krimp, allemaal stadia die om verschillende insteken vragen en waarbij verschillende mensen passen,” aldus Hein Knaapen.

Context van de organisatie

“Of een CHRO past bij een organisatie hangt ook af van de context van de organisatie. Achterhaal wat daar speelt, wat zijn de dominante vraagstukken, hoe gaat men met elkaar om, wat is er te doen?” geeft Bob de Groot mee.

Actuele thema's op de CHRO-agenda

Maatschappelijke thema's, zoals corona, duurzaamheid, diversiteit en inclusiviteit, disruption, purpose, hebben effect op de business-agenda. Daar kan HR de voortrekkersrol pakken in visieontwikkeling, strategische *outlines en effectiveness*, desnoods met *analytics*, en zo aantonen dat het beleid ook werkt.

Conclusie

Ja, beamen de experts, HR heeft een evolutie doorgemaakt de afgelopen jaren. En, ja, er is nog een wereld te winnen, geven ze aan. De komende jaren zal de maatschappelijke, economische en sociale druk op bedrijven gigantisch toenemen. Daarnaast wordt het onderscheidend vermogen van de organisatie, doordat technologische ontwikkelingen en digitale tools voor iedereen beschikbaar komen, juist bepaald door de mens-factor. Een CHRO die beschikt over de hierboven besproken musthaves, ambitie, lef, visie, verantwoordelijkheid, en vaardigheid, is goed uitgerust om de *Human Capital*-koers van de organisatie te bepalen om zo de strategische doelstellingen van de organisatie te helpen realiseren. Een CHRO kortom die voldoet aan het ideale profiel anno 2020 en de jaren daarna. ●



“

Zorg voor een grote
learning agility

”