

De 4 pijlers voor succesvol e-HRM



Verandermanagement; maatgevend voor het succes van e-HRM

Een modern e-HRM systeem geeft een organisatie de juiste ondersteuning om ambitieuze HR-doelen als 'werkplezier' en 'de juiste persoon op de juiste plek' te behalen. Maar er komt best veel kijken bij de keuze, inrichting en borging van een e-HRM systeem. Natuurlijk is de systeemkeuze en het inrichten van het systeem/de technologie belangrijk. Maar minstens zo belangrijk is de *manier waarop* je de verandering die zo'n systeem moet brengen, vorm gaat geven. Met dat zogeheten **verandermanagement**, ook wel change management genoemd, valt of staat het succes van een e-HRM systeem.

Dit artikel is er één in een reeks van vier om e-HRM tot een succes te maken. Lees ook de andere artikelen:

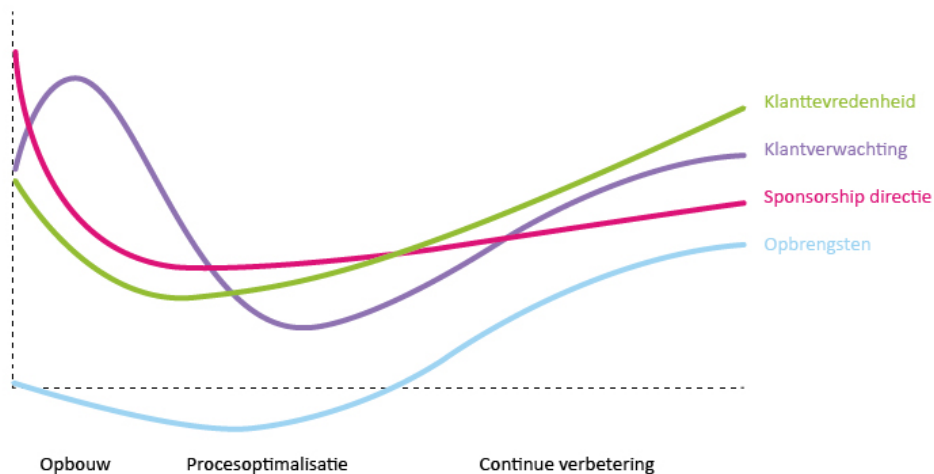
- 'Systeem selectie; het fundament van succes'. [Lezen](#)
- '10 ontwerpprincipes voor effectieve HR- processen'. [Lezen](#)
- 'De gevolgen van HR-selfservice voor het organisatorisch ontwerp van de organisatie'. [Lezen](#)

Verwachtingen

E-HRM wordt door leveranciers gepresenteerd als een prachtige oplossing, met enorme voordelen. Het moment en de manier waarop deze voordelen worden verwezenlijkt, is hierbij onderbelicht; het bereiken van de voordelen kost namelijk geduld en dus tijd. Deze bereik je niet van vandaag op morgen. Er kunnen namelijk best wat uitdagingen zijn bij de invoering:

- Kinderziektes van het pakket
- Niet op orde zijn van de data
- Gewenning aan de nieuwe mogelijkheden en rolinvulling zowel voor HR, managers en bovenal de medewerkers

In onderstaand figuur zijn de verschillende paden van de klant, de medewerker en het management weergegeven ten opzichte van de tijd. In het begin neemt de klantverwachting vaak toe, en nemen de opbrengsten, de kwaliteit en de klant- en gebruikerstevredenheid af. Voor de organisatie is het de kunst om de duur en diepte van deze dip te beperken. We dienen ons echter wel te realiseren dat 'de dip' erbij hoort.



Transformatie

De aanschaf van een e-HRM systeem is geen doel op zich. Organisaties willen met behulp van een systeem een transformatie of duurzame verandering realiseren. Deze transformatie moet zich uiten in een andere manier van werken en organiseren. De mate waarin een systeem dit kan ondersteunen en de mate waarin medewerkers en leidinggevenden in staat zijn om het systeem zo optimaal mogelijk te gebruiken, zijn medebepalend voor de realisatie van een succesvolle transformatie. De gewenste transformatie wordt veelal vertaald in doelen die moeten worden verwezenlijkt. Het succes van het project wordt voor een groot deel bepaald door de adoptie in de organisatie; de mate waarin belanghebbenden tevreden zijn over de effecten van het project. Daarmee wordt eigenlijk het succes van een e-HRM project niet afgemeten aan de opgeleverde producten van het project zelf (bijvoorbeeld het in productie hebben genomen van selfservice Wet Verbetering Poortwachter), maar aan factoren die niet onder de verantwoordelijkheden van het project zelf vallen. Een succesvol e-HRM project moet dan ook gericht zijn op het borgen van die aspecten die kunnen ondersteunen bij het realiseren van de transformatie. Verandermanagement binnen een e-HRM project is daarmee het middel om de gewenste transformatie (het doel) te faciliteren.

Verandermanagement bij een e-HRM project concreet maken

Om het middel verandermanagement succesvol in te zetten, moet aandacht worden besteed aan de *projectinrichting* en aan de *stijl van leidinggeven* van de projectmanager.

1 Projectinrichting

Doelen stellen

Breng in kaart wat de (hogere of achterliggende) doelstellingen zijn. Waarom willen we doen wat we gaan doen? Indien het hogere doel bij iedereen duidelijk is, kunnen de juiste keuzes gemaakt worden en begrijpen projectleden en stakeholders elkaars keuzes. Het hogere doel is niet het resultaat wat we deze week of maand willen bereiken, maar dit is de achterliggende motivatie. Het hogere doel moet voldoende uitdaging bieden en de collectieve ambitie van de gewenste verandering weerspiegelen. Door samen met de organisatie deze eenduidig en transparant te maken, krijgt het project richting.

Een projectplan schrijven

De doelstellingen vormen de basis voor het opstellen van een projectplan. Doel van een projectplan is natuurlijk het vooraf organiseren van de werkzaamheden en de beheersing van de uitvoering. Maar het belangrijkste effect van een projectplan is feitelijk de communicatie. Het opstellen van een projectplan doe je samen; met projectleden en met stakeholders. Door die gezamenlijke aanpak ontstaat de mogelijkheid om al in een vroeg stadium te werken aan de eerste stap in de verandering; het meenemen van projectleden en stakeholders en het borgen van eigenaarschap.

“Baseer de samenwerking op gedeelde waarden”

Om de doelstellingen te kunnen behalen, moeten er tevens gedeelde waarden zijn. Die waarden krijgen echter pas betekenis in hun context; als ze vertaald worden naar gedrag en besluiten. Daarom is het belangrijk de organisatiewaarden te kennen, ze te bespreken en expliciet te maken en vervolgens te koppelen aan de individuele waarden van medewerker. Dit geeft inzicht en zeker ook onderling vertrouwen, wat nodig is om als team sterk en wendbaar te blijven. Daarnaast leidt het delen van waarden tot een cultuur waarin opbouwende feedback mogelijk is.

Samenstellen projectorganisatie

Projectleden en stakeholders geven zelf vorm aan de gewenste verandering. Daarmee dient natuurlijk de afdeling HR zeer stevig vertegenwoordigd te zijn in het project. HR-adviseurs zijn degenen die vooral de verbinding gaan maken met de gebruikers van het systeem. Maar daarnaast moeten vanzelf ook klanten/afnemers van het systeem sterk vertegenwoordigd zijn. Maak ze vanaf het begin al onderdeel van werkgroepen en klankbordgroepen; betrek ze bij de ontwikkelingen en nodig ze uit in een brainstorm of vergadering. Als gebruikers merken dan zij een zinvolle bijdrage kunnen leveren en ze vertrouwen krijgen in het beoogde resultaat, zullen ze zich gemotiveerd voelen om een bijdrage te leveren en met innovatieve ideeën te komen.

Betrokkenheid en ondersteuning van medewerkers en management

Kies voor het gezamenlijk (her)ontwerpen van processen, met betrokkenheid van HR, managers en medewerkers. Doe dit op basis van vooraf bepaalde procesontwerp-principes.

Besteed daarnaast veel aandacht aan de gedragsverandering. Niet alleen binnen de afdeling HR, maar ook bij managers en medewerkers. Geef hierbij de HR-adviseurs een belangrijke rol en hou daarbij steeds voor ogen voor wie het proces wordt ingericht; voor HR of voor de hele organisatie?

Actief en zichtbaar sponsorship vanuit directie

Medewerkers kijken naar het gedrag van senior leiders (zowel verbaal als non-verbaal). Vinden zij het verandertraject belangrijk? Zijn ze vastbesloten om hier een succes van te maken? Daarom is het belangrijk dat sponsors op directieniveau rechtstreeks met medewerkers communiceren over het belang en de noodzaak van verandering. Zij moeten dan ook actief en zichtbaar deelnemen aan het veranderproces en hun steun voor de verandering in woord en daad laten zien en weerstanden in de organisatie weg halen.

Houd de dialoog met belanghebbenden gaande

De omgeving van het project is vol met belanghebbenden. Dit zijn zowel mensen voor wie het project kansen biedt, als de mensen voor wie dit een bedreiging is. Ga en blijf in gesprek met deze belanghebbenden. De dialoog met hen geeft inzicht in de wederzijdse verwachtingen. Daarnaast hebben belanghebbenden ook hun eigen kennis en informatiebronnen, waardoor ze ook een bron kunnen zijn van expertise en creatieve ideeën.

2. Stijl van leidinggeven door de projectmanager

Werk op basis van vertrouwen

Vertrouwen, vrijheid en eigen verantwoordelijkheid zijn cruciaal voor projectleden om zich de gewenste verandering eigen te kunnen maken. Vertrouwen uit zich onder andere in het geven van vrijheid door de projectmanager. Fouten maken mag; het gaat er om wat je ervan leert. Vertrouwen gaat ook over onderlinge verwachtingen. Als verwachtingen niet helder zijn, of als je er niet over in gesprek bent, is het heel lastig om betrouwbaar gedrag – lees: te doen wat de ander verwacht – te vertonen. Mensen die vertrouwen en daarmee vrijheid ontvangen zijn meer genegen ook verantwoordelijkheid te nemen. Want hoe kun je verantwoordelijk zijn voor een onderdeel van het werk als je daarbinnen zelf geen keuzes mag maken? De essentie van vertrouwen is iets van iemand durven verwachten zonder dat je in staat bent (of wilt zijn) om dit te volgen en te controleren. Spannend, maar wel cruciaal om als projectteam succesvol te zijn en de verandering vorm te kunnen geven.

Faciliteren van creativiteit

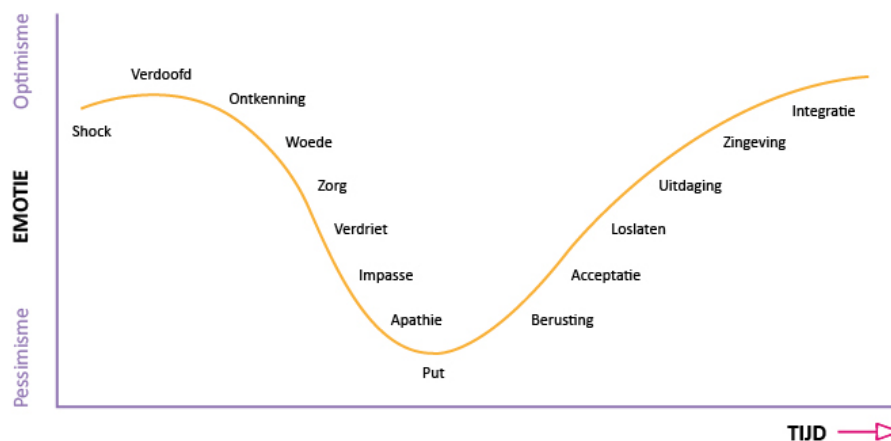
Mensen zijn meer tevreden als ze uitdagende werkzaamheden uitvoeren of complexe problemen aan het oplossen zijn. Simpel gezegd: het is voor velen leuker om je hersenen te gebruiken dan om opdrachten uit te voeren. Men moet het gevoel hebben dat een klus lastig en uitdagend is, maar niet onhaalbaar. Maak hier ruimte voor en stimuleer daarmee niet alleen het individu, maar ervaar ook als team tot hoeveel meer je dan in staat bent.

Communicatie met de (eind)gebruikers

Een goed communicatieplan houdt rekening met alle belanghebbenden en geeft aan wat de juiste timing is om een veranderproces te ondersteunen. Het opstellen van een communicatieplan doe je vooral samen, net zoals het opstellen van een projectplan. Het is belangrijk om in de boodschap aan te geven waarom de verandering noodzakelijk is en wat de impact zal zijn. Maak gebruik van meerdere communicatiekanalen, zoals e-mails, nieuwsbrieven, presentaties en face-to-face communicatie. Face-to-face communicatie heeft de voorkeur ten opzichte van andere communicatiemiddelen, vooral als de verandering groot is. Deel vroegtijdig en frequent informatie en betrek medewerkers in het opstellen van de communicatie over het veranderproces.

Omgaan met weerstanden

Tijdens de invoer van een verandering gaan mensen door een emotie curve met afwisselend positieve en negatieve emoties. Mensen dienen afscheid te nemen van de oude situatie en zich comfortabel gaan voelen met een nieuwe situatie. Het succes van een verandertraject zal grotendeels toenemen wanneer mensen op een adequate manier door de emotie en daarmee de verandercurve worden begeleid. Het is belangrijk om te realiseren dat verschillende individuen zich op verschillende punten van de curve bevinden. Het is dus raadzaam om de stijl van leidinggeven en communicatie hierop aan te passen.



Tot slot: hoe nu verder in de praktijk?

Veranderbreedte en –diepte

De mate waarin aan bovenstaande aspecten aandacht moet worden besteed is afhankelijk van de 'breedte' en 'diepte' van de gewenste verandering. Breedte uit zich in de noodzaak voor aanpassing van processen, aanpassing van organisatiestructuren (afdelingen, functies) en de mate van aanpassingen van de ICT-infrastructuur. Diepte uit zich in de noodzaak van aanpassingen van houding, gedrag en motivatie.

Zo zal bij een organisatie die al jaren gebruikt maakt van een modern e-HRM systeem en waarbij veel processen al zijn geoptimaliseerd met behulp van het systeem, bij een noodzakelijk geworden vervanging van dat e-HRM systeem, sprake zijn van een beperkte breedte van de verandering; er zullen minimale aanpassingen nodig zijn in processen en organisatiestructuren.

Maar als een organisatie van plan is om integraal management te introduceren, dan zal de verandering meer diepte hebben; er zal nu eenmaal zowel bij leidinggevenden als bij HR een gedragsverandering noodzakelijk zijn. In het algemeen kan worden gesteld; Hoe meer breedte en hoe meer diepte, hoe meer noodzaak er zal zijn om aandacht te besteden aan zowel de projectinrichting als aan de stijl van leidinggeven.



Jon de Vries

Zijn kracht ligt in het realiseren van verbeteringen binnen het HR-domein. Van het inrichten en implementeren van e-HRM, het fuseren van HR-afdelingen, het creëren van een HR Shared Service Center tot het optimaliseren van de kwaliteit van de HR-dienstverlening.

"Als projectmanager breng ik structuur aan waar nodig en verbinding waar mogelijk. Ik durf mijn nek uit te steken en kies voor haalbare en binnen de organisatie passende oplossingen."



06-44460634



jondevries@bontebij.nl



Bekijk [hier](#) al onze artikelen en whitepapers.