

HR Pioniers Aflevering 1

Het geheim van aandacht voor elkaar

Een interview met Annemieke Kleijssen (HR directeur/bestuurder) door Job Mensink (Doorsight)



Welkom bij HR Pioniers

In deze serie geven we het woord aan pioniers die hun innovatieve benaderingen en strategieën delen. Hiermee willen we nieuwe perspectieven bieden op het gebied van werkgeverschap.

In de eerste aflevering spreken we met Annemieke Kleijssen, een gewaardeerd professional in het HR-domein. Annemieke startte haar loopbaan bij resultaatgerichte bedrijven zoals Coca-Cola en Mars. Momenteel richt ze zich meer op organisaties met een maatschappelijk oogpunt, zoals huisvesting. Haar missie is om resultaten en menselijke aspecten zo met elkaar te verbinden dat ze elkaar blijvend zullen versterken. Annemieke hecht veel waarde aan het verbinden van de prestaties van een bedrijf met het welzijn en de groei van haar medewerkers. Volgens haar is deze aanpak van essentieel belang voor het realiseren van langdurig succes.

In ons gesprek met Annemieke benadrukt ze voortdurend het belang van 'doorlopende aandacht'. Ze pleit ervoor om af te stappen van de traditionele jaarlijkse enquêtes en in plaats daarvan een doorlopende dialoog met medewerkers te voeren. Annemieke deelt tevens haar inzichten over de rol van HR bij het vormgeven van de bedrijfscultuur. Ze ziet HR niet alleen als een operationele functie, maar ook als een strategisch element wat essentieel is voor het succes van de organisatie.

Doorlopend meten als teken van aandacht

Annemieke Kleijssen, een voortrekker in het HR-veld, belicht het concept van doorlopend meten als een toegankelijke en impactvolle benadering voor organisaties. "Het voordeel van doorlopend onderzoek is de continue aandacht voor de mensen binnen de organisatie", zegt Annemieke. Annemieke beschrijft het implementeren van continu meten als een proces dat niet ingewikkeld of tijdrovend hoeft te zijn. Ze voegt eraan toe dat de introductie van vaste tussentijdse peilmomenten zinvol is: "In een organisatie waar ik mee samenwerkte, introduceerden we bijvoorbeeld kwartaalfeedbacksessies."

Deze aanpak stelt leidinggeevenden in staat om proactief te reageren op trends en patronen, waardoor ze effectief kunnen inspelen op de behoeften en zorgen van hun team. Doorlopend meten is dus een strategie die niet alleen de organisatiecultuur ten goede komt, maar ook een instrument voor leidinggeevenden om nauwer in contact te staan met hun teamleden. "Het geeft mensen het gevoel dat hun stemmen voortdurend gehoord worden," zegt Annemieke.

"Nauw betrokken zijn bij elkaar en écht de dialoog aangaan, dat is waar ik sterk in geloof. Het draait niet simpelweg om het presenteren van een eindresultaat. Het gaat erom samen te ontdekken: welke rode draden zien we, herkennen we ze, wat betekent dit voor ons team en hoe kunnen we hierop inspelen..."

Wie is de baas van de organisatiecultuur?

Cultuur omvat zowel zichtbare als onzichtbare elementen. Hoe we met elkaar omgaan is vaak zichtbaar: 'Wordt er per afdeling of gemengd geluncht?' Maar wat mensen voelen, denken en durven is niet altijd even zichtbaar. Toch is het cruciaal om juist hier aandacht aan te besteden en dit aan het licht te brengen.

Annemieke gelooft dat niemand echt de 'baas' van de cultuur is binnen een organisatie, omdat cultuur iets is dat door iedereen binnen de organisatie gezamenlijk wordt gecreëerd en beleefd. Ze vindt het fascinerend dat er vaak over organisatiecultuur wordt gesproken alsof het iets is dat buiten ons bestaat, terwijl het in realiteit door iedereen binnen de organisatie wordt gevormd en ervaren. Niet alleen door managers, maar ook door de medewerkers.

Hoewel HR een belangrijke regierol kan hebben in het vormgeven en beïnvloeden van de organisatiecultuur, benadrukt ze dat het niet exclusief een 'HR-feestje' moet worden. Het is belangrijk dat de hele directie en alle medewerkers bijdragen aan en verantwoordelijkheid nemen voor de cultuur binnen de organisatie. Bij veel directievergaderingen draait het voornamelijk om resultaten, en oh ja, HR komt even ter sprake. In sommige organisaties zit HR misschien aan tafel, maar soms zelfs dat niet eens. Dit werkt natuurlijk niet. Zo stelt Annemieke:

"Ik denk echt dat je in het directieteam met elkaar moet delen dat mensen belangrijk zijn voor de organisatie. Het zijn de mensen die het verschil maken."

Annemieke adviseert het gebruik van sponsors binnen organisaties om te voorkomen dat een veranderprogramma of cultuurtraject enkel een aangelegenheid wordt van de HR-afdeling. Door leden van het directieteam de rol van sponsor toe te wijzen voor verschillende aspecten van een programma of initiatief, worden zij actief betrokken en verantwoordelijk gesteld. Bijvoorbeeld, de directeur Wonen kan de rol van sponsor krijgen voor het onderdeel 'Vitaliteit' en is daarmee ook verantwoordelijk voor het verstrekken van updates hierover tijdens de vergaderingen. Zo wordt het programma of initiatief gedragen door het gehele managementteam en de betrokkenheid vergroot.

Over Resultaat en de Menselijke Maat

Annemieke benadrukt niet alleen het belang van de bovenstroom binnen organisaties, maar ook de onderstroom. Terwijl de bovenstroom bestaat uit alle zichtbare en meetbare aspecten zoals strategieën, processen en concrete resultaten, omvat de onderstroom de minder zichtbare maar ook zeer essentiële elementen zoals emoties, houdingen en de bedrijfscultuur. Het effectief balanceren en integreren van deze twee stromen is cruciaal voor het succes van organisaties. Leidinggeevenden spelen een sleutelrol in het erkennen en benutten van ieders unieke bijdragen. Een omgeving creëren waarin medewerkers zich gewaardeerd en geïnspireerd voelen, draagt niet alleen bij aan hun prestaties, maar versterkt ook de veerkracht van de organisatie als geheel.

Hier hebben we een voorbeeld van hoe resultaat en menselijke betrokkenheid hand in hand kunnen gaan: "Stel je voor dat je als bestuur een koers bepaalt, en zegt: 'Dit is waar we naartoe gaan!' De echte uitdaging ligt dan in het betrekken van mensen: zijn ze erbij betrokken geweest, voelen ze zich gehoord, of zijn ze slechts passief van op de hoogte gesteld en krijgen ze simpelweg een PowerPoint-presentatie toegestuurd? Begrijpen en doorvoelen mensen de gekozen richting? Het echte verschil zit hem in de vraag: 'Gaan en staan we hier samen voor?' Daarom is het cruciaal om niet alleen de zichtbare aspecten van een besluit te regelen, maar ook de onzichtbare factoren die mensen drijven in wat voor hen belangrijk is. Bijvoorbeeld door ze actief te betrekken bij de discussies over de toekomst.

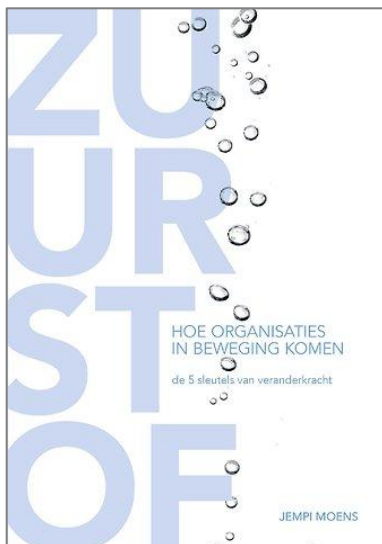
Conclusie

Annemieke werpt een kritische blik op de traditionele aanpak van één- of tweejaarlijkse MTO's. Mensen maken het verschil en verdienen continu aandacht. Haar voorkeur gaat uit naar een dialoog over prestaties, ontwikkeling en werkplezier vanuit een gestroomlijnd, geautomatiseerd proces dat real-time feedback verzamelt. Dit zorgt voor een organisatie die flexibeler wordt, snel kan reageren op feedback en proactief verbeteringen kan doorvoeren. Het eindresultaat? Collega's die meer betrokken en tevreden zijn.

Annemieke heeft kwartaalrapportages als vaste peilmomenten geïntroduceerd die zijn afgestemd op de seizoenen, wat niet alleen gemakkelijk te onthouden is, maar ook bewust tijd en ruimte creëren, in de drukke van alledag, voor (zelf) reflectie. Op deze manier wordt de focus op medewerkerservaringen- en verwachtingen verankerd in de bedrijfscultuur.

"Wat ik heel erg leuk vond aan het opstellen van de vragenlijsten is dat we samen hebben gezeten en het deels op maat hebben gemaakt. Uiteraard met de expertise van Doorsight, maar voor een deel ook vanuit onze visie op mens en organisatie. We hebben bijvoorbeeld specifiek gekeken naar onze kernwaarden en enkele aspecten die we belangrijk vonden voor leiderschap", aldus Annemieke.

Tot slot: een boekentip



BOEKENTIP "Ik ben gecharmeerd van het boek 'Zuurstof' van Jempi Moens, dat zich richt op mensgericht veranderen. Het bevat vele herkenbare elementen die ik door de jaren heen in de praktijk heb gebracht. Moens beschrijft op een inspirerende wijze hoe een lonkend perspectief en het aanwakkeren van urgentie en verlangen mensen in beweging brengt."