

SPP en trends

Als veranderingen niet alleen sneller maar ook minder voorspelbaar worden, is het zaak om als organisatie wendbaar te zijn en blijven. Wat betekenen deze ontwikkelingen voor SPP in de toekomst? Hoe blijft het instrument SPP toekomst proof?

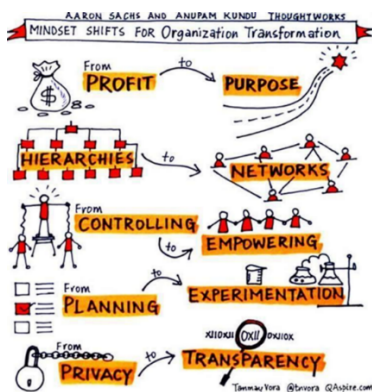
Moon staat voor het delen van kennis en kunde. In de maanden januari februari deelt Hanneke Moonen vijf trends binnen SPP:

- Continue business planning
- Leiderschap en zelfleiderschap
- Verbreding SPP van vast naar flex
- Verbreding SPP over de grenzen van de organisatie heen
- Integratie HR en business-data en 'just in time'

Wij sluiten af met een artikel waarin Hanneke laat zien dat SPP zich continu aanpast aan de tijdgeest.

De toekomstbestendigheid van SPP

Als veranderingen niet alleen sneller maar ook minder voorspelbaar worden, is het zaak om als organisatie wendbaar te zijn en blijven. 'Agile' lijkt wel het toverwoord van de laatste jaren. Wat je ook van de term vindt, de wereld daagt uit tot nieuwe manieren van organiseren. Sachs en Kundu vatten het mooi samen in het volgende beeld (2015):



De vraag is wat deze ontwikkelingen betekenen voor SPP in de toekomst? Wat betekent dat voor het ontwerp en de inrichting van SPP? Wie blikken dan samen vooruit, wie bepalen de koers? Wie maken de analyse van het huidige personeelsbestand en bepalen de nodige acties om toekomstbestendig te blijven?

Trend 1: Continue business planning en nog sneller schakelen met SPP

Het telkens opnieuw laten aansluiten van de organisatie bij de buitenwereld maakt continue business planning noodzakelijk. Hoe gaan we onze strategische doelstellingen realiseren? Hoe blijven wij anticiperen? Deze aansluiting kenmerkt zich in een dynamische omgeving door een korte tijdshorizon en snelheid van het proces.

Voor SPP betekent dit dat de blik op de buitenwereld en de strategische component van SPP belangrijker worden. De tijdshorizon voor SPP-analyses komt steeds dichterbij te liggen. Onze ervaring is dat de scope in SPP-analyses vaak zo'n 2 tot 3 jaar vooruit is. Ver genoeg vooruit om los te komen van de jaarplancyclus, en dichtbij genoeg om niet te verdrinken in onvoorspelbaarheden.

In heel dynamische omgevingen zoals bijvoorbeeld ICT is de tijdshorizon soms nog veel korter. Ook de frequentie van het herijken van SPP-analyses gaat omhoog. Zo begeleidde ik een organisatie die iedere 2 jaar het hele SPP-proces doorloopt en daarbinnen ieder jaar het personeel schouwt. De managers van de ICT-divisie vonden dat veel te lang duren. Zij maakten ieder half jaar een integrale SPP-analyse om de aansluiting met de markt en ontwikkelingen in het vak te houden. Ook zien we bijvoorbeeld versnelling ontstaan in de potentieelscan: in agile organisaties maakt de jaarlijkse personeelsschouw plaats voor mini-talent-reviews per kwartaal.

Hoe ver vooruit kijken is effectief voor jouw organisatie? Geldt dit voor iedere afdeling of juist niet? Hoe frequent wordt de strategische koers in jouw organisatie herzien? En hoe frequent vindt de herijking plaats? Hangt dit samen met jullie business planning?

Trend 2: Leiderschap en zelfleiderschap

SPP daagt leiders uit om de blik op de toekomst te richten, met een systemische blik over eigen grenzen heen te kijken en te anticiperen. Het overleven als organisatie in een dynamische omgeving vraagt van leidinggevenden drie vermogens:

1. het sturen op een 'schaalbaar' personeelsbestand
2. snelle en continue kenniscreatie
3. een op aanpassing gerichte organisatiestructuur (Nijssen en Paauwe, 2014).

Managementactiviteiten zijn gericht op de capaciteit en motivatie van medewerkers om succesvol te opereren in een wendbare organisatie. Leiderschap in de toekomst zal naar verwachting steeds meer verschuiven naar het faciliteren, uitdagen en stimuleren van zelfleiderschap. Een heldere 'line of sight' (Boswell en Boudreau, 2001), een goed begrip van de doelstellingen van de organisatie en hoe daaraan bij te dragen door een werknemer, geeft focus en ruimte. Daarnaast zijn voldoende autonomie, bekwaamheden en motivatie noodzakelijk om bij te dragen aan de doelstellingen van de organisatie en decentrale bevoegdheden te nemen (Dyer en Shafer, 2003).

In de huidige krappe arbeidsmarkt en met verantwoordelijkheden steeds lager in de organisatie, zien we steeds vaker dat medewerkers SPP verlangen van hun management. Zodat zij weten waar zij naar toe kunnen ontwikkelen om van waarde te blijven voor de organisatie en om hun 'eigen match' te maken of de koers van de organisatie nog past bij hun eigen ambitie. Medewerkers worden eerder en intensiever betrokken bij het SPP-proces en de uitkomsten ervan. Eigenaarschap nemen, geven en stimuleren zien we steeds vaker als belangrijke speerpunten die naar voren komen in SPP-analyses.

Ook ontstaan de eerste SPP-trajecten met en door zelforganiserende teams, waarbij teams zelf aan de slag gaan met SPP. Zo kunnen teams (of een aantal samenwerkende teams met linking pins) zelf in kaart brengen wat er moet gebeuren om de beste diensten te verlenen, de markt te bestormen, talent aan te wenden om dit te realiseren en 'fit-for-the-future' te zijn en te blijven. Een kritische noot hierbij is: hoe strategisch is SPP dan nog? En hoe zorg je ervoor dat teams niet als eilandjes gaan opereren? Belangrijke vragen om mee te nemen bij het ontwerp van SPP en de inrichting van het proces: wat is onze scope en wie laten we met elkaar de analyse maken? Een belangrijke voorwaarde voor SPP door teams is dat de voorwaarden zijn ingevuld om teams echt resultaatverantwoordelijk te maken, er voldoende transparantie en veiligheid is en teams mandaat hebben om tot eigen inzichten en acties te komen vanuit SPP.

Hoe betrekken jullie de medewerkers bij SPP? Reactief, actief of juist proactief? Voeren jullie al toekomstgesprekken. Welke rol, verantwoordelijkheid en eigenaarschap willen jullie medewerkers geven in het vertalen van SPP naar hun eigen ontwikkeling binnen jouw organisatie?

Trend 3: Verbreding SPP van vast naar flex

Een trend en een kans om SPP nog waardevoller te maken is een meer systematische blik op een slimme inzet van flexibele vormen van arbeid. Om succesvol te zijn en te blijven, moeten personeelsbestanden op- en afgeschakeld kunnen worden én kwalitatief wendbaar zijn.

Vaak beperkt de discussie zich tot de optimale bandbreedte voor de verhouding vast-flex: zonde! Een bredere scope op flexibilisering begint met de strategische afweging waar, wanneer welk werk gedaan wordt (in de organisatie, in de keten of flex) en wat een optimale mix is aan kwaliteiten en type arbeidscontracten in het benodigde personeelsbestand voor de toekomst. Belangrijk hierbij is een balans tussen enerzijds een (kern)bezetting voor in ieder geval de kritieke sleutelposities in organisaties die optimaal benut en ontwikkeld worden en anderzijds slimme inzet van flexibele vormen van arbeid (Moonen en Prinsen, 2014).

SPP is nu nog vaak gericht op medewerkers die (bijna) vast in dienst zijn. In een krappe arbeidsmarkt en in netwerkorganisaties wordt het steeds interessanter (en noodzakelijker) om breder te kijken naar alle werkenden in de organisatie, niet alleen die op de eigen loonlijst staan. Voor bedrijfskritieke en schaarse functies kan een talentenpool over organisatiegrenzen heen nodig zijn om de personeelsbehoefte van de toekomst steeds opnieuw in te vullen (Rothwell, Graber, Mc Cormick, 2012).

Wat zijn jullie kritieke sleutelposities en/of sleutelpersonen in de organisatie? Hoe draagt de huidige mix vast/ flex bij aan de wendbaarheid van jullie organisatie?

Hoe strategisch gaan jullie om met het flexibel en wendbaar inrichten van jullie personeelsbestand? Worden er bewuste en afgewogen keuzes gemaakt in lijn met wat de organisatie nodig heeft?

Trend 4: Verbreding SPP over organisatiegrenzen heen

Medewerkers werken steeds meer in wisselende teams en in wisselende rollen met collega's in de organisatie maar ook met mensen uit andere organisaties, bijvoorbeeld ketenpartners of concullega's. In aansluiting daarop zien we SPP initiatieven over organisatiegrenzen heen ontstaan.

Zo ontwikkelden Van Lieshout, Geling, Scholing en Kamphorst (2018) een methode om de regionale arbeidsmarkt als geheel transparanter te maken om tekorten en overschotten aan arbeid tijdig in kaart te brengen en discrepanties zo veel mogelijk te voorkomen.

Ook zien we momenteel regionale initiatieven met organisaties en partners op de arbeidsmarkt (gemeenten, UWV, opleidingsinstituten, werkzoekenden) om schaarste in de zorg voor de lange termijn tegen te gaan met een gevarieerd pakket aan maatregelen voor in-, door- en het voorkomen van uitstroom over organisatiegrenzen heen.

Welke samenwerkingsmogelijkheden zie jij in de regio of binnen jullie branche of keten om een gewenste in-, door- en uitstroom voor je organisatie te realiseren?

Trend 5: Integratie HR en business-data en 'just in time'

We zien dat HR-stuurinformatie steeds meer geïntegreerd wordt met klant- en businessinformatie. Denk bijvoorbeeld aan klanttevredenheid, kwaliteit en productiviteit van teams en de organisatie. Zowel in de prognoses voor de toekomst als het monitoren van de huidige situatie.

Bij een opdrachtgever in de geestelijke gezondheidszorg zag ik een mooi voorbeeld van het laatste. In de SPP-analyse werd HR-stuurinformatie (zoals scores op het gebied van presteren, ontwikkelpotentieel, leeftijdsopbouw, in-, door en uitstroom etc.) gecombineerd met de cliënttevredenheid, het aantal behandelde cliënten per categorie (de workload), de omvang van de

wachtlijst en hoe goed de doorstroom was van cliënten. Daarmee werd de analyse van de toekomstbestendigheid van teams en divisies meer integraal en dus interessant.

Nieuwe technologie maakt bovendien handzame just-in-time dashboards mogelijk die op alle niveaus in de organisatie actuele monitoring en bijsturen mogelijk maken. Nog een mooi hulpmiddel om eigenaarschap dieper in de organisatie te leggen.

Welke stuurinformatie heeft de lijn van HR nodig om goed te sturen? Weet jij wat het management daadwerkelijk doet met de huidige management informatie die je wekelijks/ maandelijks stuurt? In hoeverre is er weer een goed gesprek nodig met het management waar hun behoefte ligt op het gebied van management informatie vanuit HR?

Welk dashboard zou je voor je zelf beschikbaar willen hebben om je werk goed en toekomstbestendig te kunnen doen? We zijn benieuwd! We lezen graag je reactie!

SPP beweegt mee

Als iets opvalt aan de geschiedenis van SPP, dan is het dat het zich aanpast aan de tijdsgeest en waar behoefte aan is in organisaties. De populariteit van SPP fluctueert met de kansen en risico's voor organisaties. Al zo'n 30 (!) jaar geleden signaleerde James Walker, de grondlegger van SPP, dat SPP de volgende meerwaarde oplevert (Walker, 1990):

- SPP definieert op personeelsvlak de kansen en risico's voor het behalen van organisatiedoelen;
- Het daagt uit met een frisse blik van buiten naar binnen te kijken, het zet deelnemers aan tot het kijken met 'een bredere blik' over eigen afdelingsgrenzen heen;
- Het creëert een 'sense of urgency' om te veranderen en daarin tot actie te komen;
- Het brengt focus aan in de belangrijkste prioriteiten om de komende 2 tot 3 jaar op te pakken;
- Het brengt een strategische focus aan in het managen van de organisatie en managementtalent, teams en werknemers.

In de loop der jaren heeft SPP zich ontwikkeld van een tool van HR, naar een tool voor het management om strategische doelen te realiseren. Richting de toekomst zien we ook toegevoegde waarde voor SPP als een tool voor medewerkers om fit-for-the-future te blijven en voor zelfsturende en zelforganiserende teams om hun waarde te behouden voor de klant, de organisatie, de keten en de maatschappij.

“Wendbare organisaties proberen de toekomst niet te voorspellen, maar organiseren zich proactief zodat ze de dynamiek voortvloeiend uit onvoorspelbaarheid aankunnen” (Nijssen en Paauwe, 2014). SPP is een prachtig hulpmiddel om dit voor elkaar te krijgen! De kunst is om SPP mee te laten ontwikkelen met het nieuwe tijdperk zodat het ook in de toekomst waardevol blijft.

We hebben de afgelopen weken 5 trends met je gedeeld. Welke trends zie jij nog meer?

Literatuur

- Nijssen, M. en Paauwe, J. (2014). Overleven in een dynamische omgeving: helpt wendbaar organiseren? *Organisatie en Management*, 86^e jaargang (januari/februari), 43-53.
- Nijssen, M en Paauwe, J. (2014). Managementactiviteiten voor een wendbaar personeelsbestand. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*. Vakmedianet. No. 1, pp. 5-2.
- Rothwell, W.J., Graber, J., Mc Cormick, N, (2012). *Lean but agile: Rethink Workforce Planning and Gain a True Competitive Edge*. New York: American Management Association.
- Moonen, H. & Prinsen, B. (2014). Succes in turbulente tijden; wendbaarheid creëren met strategische personeelsplanning en flexibilisering van arbeid. *Tijdschrift voor HRM*, 2014, Editie 2.

- Sachs, A en Kundu, A. (2015). *Afbeelding Mindset Shifts for Organizational Transformation*: <http://qaspire.com/2015/11/23/mindset-shifts-for-organizational-transformation/>
- Walker, J.W. (1980). *Human Resource Planning*. McGraw-Hill Book Company.
- Walker, J.W. (1990). *Human Resource Planning, 1990s Style*. Pages 31-42. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Walker, J.W. (1992). *Human Resource Strategy*. McGraw-Hill Book Company.