

HRM: partners or mere servants of management and employees?

A critical discourse analysis offering insights into how HRM faces an ongoing struggle
for legitimacy

by

Cas Maassen van den Brink

s1108420

Master's Thesis

Strategic Human Resources Leadership

Nijmegen School of Management

Radboud University

Supervisor:

Dr. Marjolein Dennissen

Second examiner:

Prof. Dr. Beatrice van der Heijden

June 24, 2024

Information

Title: HRM, partners or mere servants of management and employees?
Subtitle: A critical discourse analysis offering insights into how HRM faces an ongoing struggle for legitimacy.

Personal information:
Name: Cas Maassen van den Brink
Student number: S1108420
Email: cas.maassenvandenbrink@ru.nl

Supervisor and second examiner: Supervisor: Dr. Marjolein Dennissen
Second examiner: Prof. Dr. Beatrice van der Heijden

Contents

1.	Introduction	5
1.1	Research goal and question	6
1.2	Relevance	6
1.3	Outline	7
2.	Theoretical background.....	8
2.1	Critical Management Studies.....	8
2.2	Critical HR studies	8
2.3	HRM's ongoing struggle for legitimacy	9
3.	Method	12
3.1	Research approach.....	12
3.2	Epistemology	12
3.3	Data collection.....	13
3.4	Data analysis.....	13
3.5	Ethics	14
3.6	Quality assessment	14
3.7	Reflexivity	15
4.	Results	16
4.1	Balancing different interests	16
4.2	HR Tasks.....	18
4.3	Images of HRM	22
4.4	Ambiguity in responsibilities and images.....	25
4.5	Summary of results.....	27
5.	Discussion and conclusion	28
5.1	Limitations.....	30
5.2	Suggestions for future research	30
5.3	Practical implications	31
6.	References	32
	Appendix 1 – Overview of respondents.....	36

Appendix 2 – Illustrative data of discourses.....	37
Appendix 3 - Data matrices of categories.....	41
Appendix 4 – Interview Guide.....	113

1. Introduction

Mainstream human resource management (HRM) literature views HRM as crucial to organizational performance, often referred to as the “black box” of HRM. A majority of studies indicate that HRM improves performance through practices that enhance employee motivation, skills, attitudes, and behaviors (Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006; Kalleberg & Moody, 1994; Katou, 2008; Liu, Combs, Ketchen Jr, & Ireland, 2007). This “best practice” HRM indicates a positive impact on performance (Kuvaas & Dysvik, 2010). However, other studies indicate that the link between HRM and performance remains unclear (Becker, & Huselid, 2006; Guest, 2011; Jiang, Takeuchi, & Lepak, 2013). Because the results of these studies remain somewhat inconclusive, recent studies have focused on how HRM influences employee attitudes and behaviors, such as retention, commitment, and satisfaction, emphasizing employee perceptions of HRM practices which are crucial in determining HRM’s effectiveness (Bowen & Ostroff, 2004; Chang, 2005; Den Hartog, Boon, Verburg, & Croon, 2013; Nishii, Lepak, & Schneider, 2008; Van Beurden, Van De Voorde, & Van Veldhoven, 2021; Wang, Kim, Rafferty, & Sanders, 2020).

Contrastingly, from a critical management studies (CMS) perspective, HRM faces an ongoing struggle for legitimacy (Mahadevan & Schmitz, 2020). HRM has always involved attempts to be taken ‘seriously’ and prove its value to line managers and executives (Heizmann & Fox, 2019; Mahadevan & Schmitz, 2020; Ulrich, 2019). Legitimizing HRM requires legitimized knowledge, which could help gain power in organizations (Foucault, 1980; Knorr-Cetina, 1999; Mahadevan & Schmitz, 2020). However, HRM struggles to legitimize its claim to power because its boundaries and knowledge are unclear. Traditionally, HRM’s claim to power was an operational role as personnel department (Heizmann & Fox, 2019; Mahadevan & Schmitz, 2020; Wright, 2008), but has recently become more strategic, responsible for strategic management and delegating tasks to support functions, line managers, or employees. This shift in roles has blurred HRM’s boundaries, making it difficult to legitimize its disciplinary knowledge and claim to power (Kaufman, 2014; Mahadevan & Schmitz, 2020).

A mainstream perspective views “best practice” HRM as what is best for management and owners, while CMS argues that HRM exploits vulnerable stakeholders, particularly employees (Bévort, Holck & Mogensen, 2021). In addition to HRM’s struggle for legitimacy, HRM is often negatively perceived by employees. Numerous papers criticize HRM (Paukert, Guay & Kim, 2021), most notably “Why We Hate HR”, which describes HR as a bureaucratic force that limits creativity and hinders change (Hammonds, 2005). Other articles reflect Hammonds’ (2005) opinion of HRM, highlighting HR professionals as untrained, uneducated, and biased towards management interests over employees (Bolsu, 2017; Cappelli, 2015; Daruszka, 2014; Feldman, 2015; Heathfield, 2018; Lipman, 2013).

Heathfield (2018) views HR professionals as dishonest and disloyal, while Daruszka (2014) mentions HRM's legal obligation to follow up on complaints, meaning that confidentiality cannot always be kept. This leads to certain perceptions of HRM, such as the "complaint department", "principals office", "fun police", or "firing department" (Bolsu, 2017). While HRM is viewed as adding little value in a healthy economy, it is considered beneficial during labor issues by ensuring compliance with legal protocols (Cappelli, 2015; Lipman, 2013). According to Paukert et al. (2021), these negative perceptions are often based on stereotypes, misconceptions, or bad experiences, reflecting an image of HRM as being beneficial and good for business. However, when critically reviewing these statements, the idea that HRM prioritizes management interests and exploits employees is reinforced.

1.1 Research goal and question

Blurred boundaries and disciplinary knowledge in HRM lead to an ongoing struggle for legitimacy. HRM has evolved into a strategic organizational role, but must still prove its value to various stakeholders (Mahadevan & Schmitz, 2020). This legitimacy struggle is further evident in employees' negative perceptions, as HRM is seen to prioritize company and management interests over employees' (Daruszka, 2014; Hammonds, 2005; Heathfield, 2018), and to benefit organizations mainly during labor issues (Cappelli, 2015; Lipman, 2013). A CMS perspective argues that HRM consistently exploits vulnerable stakeholders, contrasting with the mainstream view that HRM is what is best for management and owners (Bévort et al., 2021). Hitherto, a CMS perspective on HRM is relatively limited in the academic field, this study aims to fill that gap by critically examining the hidden assumptions and blind spots underlying HRM theory and practice (Mahadevan & Schmitz, 2020). As such, the aim of this study is to gain more insight into the value of HRM and its struggle for legitimacy, leading to the following research question: "*how do HR Professionals discursively construct the value of HRM against the backdrop of discourses of legitimacy?*".

Capturing how HR professionals construct the value of HRM helps to better understand how HRM legitimizes its claim to power, this requires delving into the meanings and beliefs of HR professionals. Using a qualitative approach, semi-structured interviews were conducted with HR professionals from various organizations to capture in-depth insights.

1.2 Relevance

Mahadevan and Schmitz (2020) emphasize the importance of a critical HRM perspective to uncover hidden assumptions in HRM theory and practice. This study adopts a critical HRM perspective, focusing on HRM's value and image in organizations. While Francis and Sinclair (2003) explored HRM discourses during organizational change, they called for more research on HRM perceptions and experiences. This study contributes to critical HRM research by revealing how HR professionals

position themselves and create value while highlighting their legitimacy struggle. Furthermore, this study offers practical implications for HRM. Identifying discourses related to HRM's value and legitimacy issues helps understand what constitutes this struggle and HRM aims to deliver value and thus legitimize their power in the organization.

1.3 Outline

The outline of this thesis is as follows: the theoretical background of this study will be given in chapter two. The third chapter focuses on the methodology of this study. The results will be discussed in chapter four, followed by the discussion and conclusion in chapter five. The thesis concludes with a list of references. Appendix 1 covers an overview of the respondents. In appendix 2 illustrative data of each discourse is given. Appendix 3 covers data matrices for each identified category. Finally, the interview guide can be found in appendix 4.

2. Theoretical background

This chapter will offer an overview of the existing theory. The most important concepts will be explored and existing theories of these concepts are provided. This study is concerned with the discourses in organizations regarding the value of HRM, seen through a critical perspective.

Therefore, the field of critical management studies (CMS) will be explored in greater detail first. This is followed by elaborating upon a critical perspective in HR studies. Following the introduction of CMS and a critical HR perspective are existing theories regarding the value of HRM.

2.1 Critical Management Studies

CMS emerged in the 1970s and gained global traction in the early 1990s. Willmott and Alvesson (1992) were among the first to popularize this term, leading to a growing body of research adopting a critical perspective (Fournier & Grey, 2000). CMS offers an alternative to mainstream management theories, aiming to transform current practices by targeting these theories with a sense of skepticism and is motivated by the social injustice and environmental destructiveness of broader social and economic systems that managers and organizations serve and reproduce (Adler, Forbes & Willmott, 2007; Fournier & Grey, 2000; Willmott & Alvesson, 1992). The term ‘critical’ refers to a sense of skepticism, questioning the aspects that are taken for granted in mainstream theories. CMS seeks to uncover destructive patterns and structures that typically remain invisible, overlooked, ignored, or are taken for granted. It provides a lens to analyze organizational dynamics, challenging conventional theories, and advocating for more socially responsible management and leadership (Adler, Forbes & Willmott, 2007; Willmott & Alvesson, 1992).

CMS has three key elements: challenging assumptions, reflexivity, and the connection between power and knowledge. First, CMS questions assumptions that are taken for granted in mainstream management, such as the idea that managers are experts due to their education and training. It portrays these practices as institutionalized and questions their self-evidence (Willmott & Alvesson, 1992). Second, reflexivity involves recognizing how researchers’ social positions and power-invested language influence their accounts of management (Fournier & Grey, 2000; Willmott & Alvesson, 1992; Woolgar, 1988). Third, CMS examines how seemingly neutral knowledge can reflect and reinforce asymmetrical power relations. This analysis is based on the Foucauldian understanding of knowledge and power (Foucault, 1980; Willmott & Alvesson, 1992), as discussed by Mahadevan and Schmitz (2020).

2.2 Critical HR studies

A CMS perspective in HRM studies is often referred to as ‘critical HR studies’ and ‘critical HRM’ (Francis, Parkes & Reddington, 2014). However, while the existing body of research adopting a

critical HR perspective is growing, it is still not as expansive as a critical perspective in other fields, such as strategy, international business, and marketing (Adler, Forbes & Willmott, 2007).

Mainstream HRM studies frame HRM as a positive contribution to the organization (Paukert et al., 2021; Combs et al., 2006; Kalleberg & Moody, 1994; Katou, 2008; Liu et al., 2007). According to Bévort et al., mainstream studies accept that “best practice” HRM is what is best for management and owners (Bévort et al., 2021), where “best practice” refers to the resources and opportunities that organizations offer to improve motivation, skills, attitudes and behaviors (Kuvaas & Dysvik, 2010). A critical HR perspective turns this point of view upside down and approaches this assumption with skepticism. A critical HR perspective argues that HRM is about the exploitation of weaker stakeholders, such as employees, in an organization (Bévort et al., 2021). Gill (2007) explains this exploitation as using persuasive language to hide the true nature of work, which is to make employees work harder and feel uncertain (Gill, 2007). This critical HR perspective can improve existing HRM research by better understanding the role and impact of HRM in organizations (Bévort et al., 2021).

2.3 HRM’s ongoing struggle for legitimacy

As previously elaborated in the introduction of this paper, HRM continues to struggle for legitimacy, seeking recognition from line managers and executives (Ulrich, 2019). Mahadevan and Schmitz (2020) argue that HRM must possess disciplinary knowledge to be seen as legitimate. Possessing disciplinary knowledge grants power in the organization (Foucault, 1980; Knorr-Cetina, 1999; Mahadevan & Schmitz, 2020). If another actor has more disciplinary knowledge, they would be more legitimized (Foucault, 1980; Knorr-Cetina, 1999). Mahadevan and Schmitz (2020) conclude that HRM’s perceived roles depend on successfully legitimizing its knowledge claim. This is where HRM struggles for legitimacy. Historically, HRM’s power stemmed from its role as a personnel department, responsible for operational tasks regarding the workforce (Buyens & De Vos, 2001; Den Hartog et al., 2013; Mahadevan & Schmitz, 2020; Wright, 2008). However, this role has shifted towards strategic management. The introduction of e-HR, including self-service portals, transferred operational HR responsibilities to line managers and employees, potentially risking humanness, autonomy, and well-being (Francis, Parkes and Reddington, 2014). This shift blurred HRM’s professional boundaries. HRM has transformed into a strategic organizational party actively involved in the strategic management of organizations, responsible for aligning HR practices with organizational goals (Kaufman, 2014; Mahadevan & Schmitz, 2020). This results in line managers having to comply with new HRM-related responsibilities, which they describe as ‘tightening the iron fist of HRM’ (Francis, 2006; Francis et al., 2014).

To further explain legitimization issues for HRM, Mahadevan & Schmitz (2020) use Ulrich's (1996) Human Resource Business Partner (HRBP) model. According to Caldwell (2008) and Mahadevan & Schmitz (2020), the business partner role is currently seen as the dominant role in HR departments. The business partner has a seat at the strategic table, and works with selected managers by offering them strategic HRM support (Pritchard & Fear, 2015). The business partner is not focused on the operational HRM tasks of personnel management, these are instead shifted to line managers and HRM service centers or even automated IT systems shifting the responsibility to employees themselves (Keegan & Francis, 2010). Mahadevan & Schmitz (2020) mention this shift in roles and responsibilities, from personnel management to a more strategic role. This shift might lead to legitimization issues where employees show lower acceptance towards HRM because they feel that they are perceived as less relevant. This perception translates that HRM lost its focus on employee needs, as business partners are seen as representatives of management. This leads to conflicting demands, and a perception that HRBPs prioritize the demands of management over those of employees (Keegan & Francis, 2010; Mahadevan & Schmitz, 2020; Wright, 2008).

Similar to the study by Mahadevan and Schmitz (2020), Heizmann and Fox (2019) note that HR managers also struggle for legitimacy and power in organizations. HR Professionals face difficulty establishing themselves as a significant contributor to organizational outcomes, especially facing trust issues with line managers and top management (Heizmann & Fox, 2019; Legge, 1995; Wright, 2008). Currently, the HRBP discourse is most prominent in the field of HRM, inspired by Ulrich's (1996) HRBP model discussing four key roles of HRM (Heizmann & Fox, 2019; Keegan & Francis, 2010). However, line managers frequently resist the HRBP model despite increasing emphasis on managerial interests within HRBP discourse. Line managers showed issues and resistance in accepting HRM as a partner, resulting in a view that HR is a servant of management, the business and merely a cost center, adding little value to the firm's operations (Heizmann & Fox, 2019). This is caused by the different roles defined in the HRBP model. The 'service provider' role shows increased emphasis on the business, in which HRM is subject to the power of the line and following top down orders. HRM as 'strategic partner' struggles to gain traction because previous operational tasks are delegated to line managers while advocating that HRM is a supporting role to assist line managers in managing their team (Heizmann & Fox, 2019).

Also contributing to HRM's legitimacy issues, is the image that HRM has (Paukert et al., 2021). Paukert et al. (2021) refer to the many different negative opinions about HRM. There are numerous articles in business magazines like Harvard Business Review and Forbes echoing a negative image of HRM. "Why We Hate HR" is one of the main articles constituting a negative image (Hammonds, 2005). Hammonds (2005) describes HRM as a necessary evil, enforcing rigid rules, resisting creativity and impeding change. Critiques suggest HR professionals lack business acumen and their

work experience and education are insufficient (Feldman, 2015; Hammonds, 2005; Heathfield, 2018). HR professionals are also often critiqued of serving employer interests instead of employee interests. During disputes HRM usually sides with the employer, reinforcing its image as untrustworthy and disloyal to employees while advocating that they serve employee interests (Bolsu, 2017; Daruszka, 2014; Feldman, 2015; Hammonds, 2005; Heathfield, 2018). Bolsu (2017) captures the opinions mentioned above in certain stereotypes. HR is seen as the fun police, not allowing certain activities. This leads to employees having to “watch out for HR”. HR is also seen as the firing or complaint department, associating HR with several negative aspects of business. Lipman (2013) and Cappelli (2015) mention the positive contribution of HR for organizations during disputes or labor issues. HR makes sure legislation is followed thus mitigating potential legal risks, but once again favoring the organization instead of employees.

There are several implications that can be made from this theoretical background. HRM faces an ongoing struggle for legitimacy, caused by different underlying factors. Traditionally seen as operational, HRM has shifted towards a strategic role, aligning HR practices with organizational goals which is reinforced in its image of serving employer interests. This has blurred the boundaries of the HRM profession, and combined with its image of representing management, conflicts between managers and HRM arise, further complicating the struggle for legitimacy. This struggle for legitimacy is deeply rooted in the organization, and therefore difficult to assess. Critical HR studies adopt a CMS perspective, which helps assess the underlying power dimensions contributing to this legitimacy struggle by highlighting the exploitation of employees and critiquing the notion of “best practice” HRM, which states that HRM is beneficial for management and owners.

3. Method

This section of the paper will focus on the methodology of this research. It starts with the research approach, followed by the underlying epistemology. After this, the proposed data collection techniques and data analysis methods are described. Concludingly, the quality assessment is described.

3.1 Research approach

To gain a better understanding of how HR professionals discursively construct the value of HRM, a qualitative approach was chosen to delve deeper into these constructions, allowing for close examination of the phenomenon (Aspers & Corte, 2019) and investigation of shared meanings and beliefs (Bleijenberg, Van Engen & Lansu, 2022; Flick, 2007). These constructions represent shared meanings and beliefs, making a qualitative approach suitable for gaining new insights (Fairhurst & Putnam, 2004). Given the focus on HRM professionals' discursive constructions of the value of HRM and limited existing knowledge in this regard, this study follows an interview study design with the main objective of gathering qualitative data from respondents to explore their experiences, perceptions, and beliefs. This results in a comprehensive understanding of their subjective experiences and contextual factors, allowing for rich qualitative insights (Creswell, 2017). This approach was chosen due to the limited availability of critically oriented HRM studies and discursive constructions of the value of HRM, making the study exploratory in nature, aiming to provide new insights.

The study was conducted by using abductive reasoning, blending deductive and inductive approaches to theory development (Myers, 2019). Abductive reasoning allowed the researcher to shift between empirical and theoretical dimensions to generate new insights into the discursive constructions (Myers, 2019; Lipscomb, 2012). It was suitable for this study because the existing body of research regarding this topic provided a general direction for the data collection process. Collecting the data followed an inductive approach, aimed to provide new insights regarding the discursive constructions of the value of HRM.

3.2 Epistemology

This study's epistemological foundation, guided by social constructivism, shapes its approach to understanding HRM discourses (Guba & Lincoln, 1994). Social constructivism is particularly suitable for understanding the discourses surrounding the value of HRM. Context is vital for understanding these discourses, as they reflect respondents' beliefs about the value of HRM, shaping their reality. Within social constructivism, reality is socially constructed through interactions and context is seen as a crucial factor (Cassell & Symon, 2012). Researchers can influence the research process and findings within constructivism because interpretations are constructed based on the participants' meanings and

beliefs. This means that findings of constructivist research are not totally objective, which requires awareness from the researcher during the study (Al-Saadi, 2014).

3.3 Data collection

Data was collected by interviewing 11 HR professionals (four women and seven men, aged between 24 and 63) from different organizations – see appendix 1. Durations varied from 37 minutes to 1 hour and 6 minutes. Seven HR professionals were interviewed online, and four HR professionals face-to-face. Some respondents were interviewed online due to the respondent's preferences or personal agenda limitations. Interviewing professionals from multiple organizations facilitates gathering varied and in-depth meanings and beliefs, and thus different discourses. Semi-structured interviews were used where some questions were formed in advance but flexibility is retained. Flexibility in questioning allowed for emergent insights from the data, particularly valuable given the limited existing information on discourses regarding the value of HRM (Myers, 2019). Interview questions followed logically from the available literature in the theoretical background. New questions emerged during the interview, which uncovered interesting insights relevant for answering the research question. A major advantage of these interviews was that they allowed respondents to talk freely and cover as much detail as possible (Myers, 2019; Fischer & Julsing, 2014). An interview guide (appendix 4) was created to ensure all interviews follow the same pre-formulated questions. The interviews were held in Dutch, which promoted detailed responses. The quotes in this paper are translations of the original interview excerpts, but have been translated as close to the original expressions as possible. The respondents are personal contacts of the researcher and were approached by directly messaging them.

3.4 Data analysis

The data analysis followed logically from the data collection. Each interview was transcribed verbatim. Data analysis was an iterative process, going back and forth between the empirical data and literature. The first step was to determine which categories the data generated, and how these were related to the research question (Phillips & Hardy, 2002). Three categories were identified, HR tasks, HR images, HR goal. First, the transcripts were coded using these categories and interview guide, resulting in codes such as manager support, compliance, and organizational needs. These codes gave an overview of what was important for determining the value of HRM. In a second step, the transcripts were coded again without determining prior categories to identify potentially new topics. Some codes were aligned with the first step, but additional categories were found: differing interests, ambiguity, and HR professionals. This resulted in the category HR goal being split up among HR tasks, HR images, differing interests, and ambiguity, as these were more fitting and specific categories regarding the topics of HR goal. For an overview of each category, see appendix 3.

To further analyze the interviews, critical discourse analysis (CDA) was applied. Discourses are a process of creating meaning through talk and text, which are used to construct someone's reality (Oswick, 2012). Discourse analysis is used to delve deeper into how meanings and thus realities are constructed through talk and text (Bleijenbergh, 2012; Oswick, 2012) where CDA focuses on the realities that are created and how these influence power (Oswick, 2012; Phillips & Hardy, 2002). CDA involves three aspects that need examination; the language, the processes of text production, and the context of the discourse (Oswick, 2012). The transcripts were read and listened to again and important sections were highlighted. CDA was used to analyze what the respondent said, how they said it and what that implied, while the job profiles of the respondents were used as the context. CDA allowed me to understand how the individual respondents created the value of HRM from their own point of view. Their discursive constructions were compared with those of other respondents, to create and visualize common and differing understandings of the value of HRM.

3.5 Ethics

Ethical considerations have been addressed during this study. Respondents were informed about the voluntary participation and purpose of the study before participating. Information by which the respondents could be identified was not shared. Fictitious names were used, as were general job titles and organizational descriptions. Identifiable information was redacted from the transcripts. Researcher confidentiality was upheld and sensitive information was not disclosed. Participants had the right to withdraw from the study at any time. Permission to record and transcribe the interviews was sought, transcriptions are archived while recordings will be deleted. Adherence to these ethical considerations throughout the study ensured academic integrity.

3.6 Quality assessment

Within subjective research like constructivism, assessing the researcher's interpretations is crucial. Guba and Lincoln (1994) propose trustworthiness and authenticity criteria. Trustworthiness criteria include credibility, transferability, dependability, and confirmability. Credibility was ensured by using the same interview guide and summarizing responses to ensure correct interpretation. Regarding transferability, evidence for my interpretations are provided so readers can apply the results to their own contexts. Dependability involves the stability of data overtime (Anney, 2014), and was addressed by recording interviews, summarizing them, and documenting my decisions. Complete confirmability is unattainable due to the inherent subjectivity of the data, but transparency is maintained by documenting the thought process. Authenticity criteria include fairness, ontological, educative, catalytic, and tactical authenticity (Guba & Lincoln, 1994). Fairness was ensured by interviewing respondents and allowing them to express their opinions. Ontological authenticity was ensured by

asking critical questions, requiring respondents to critically reflect on their beliefs. Respondents were curious about the results and will receive a copy of this study, contributing to educative authenticity. Catalytic and tactical authenticity are not guaranteed, as the study did not aim to provide concrete action points.

3.7 Reflexivity

Within CMS and discourse analysis, reflecting on my position as research and the impact of my biases, assumptions, and choices during the study is essential. Reflexivity helps understand how my perspectives shaped this study and its outcomes (Willmott & Alvesson, 1992). My personal experience with this topic, particularly as someone new to HRM, influenced my approach and interest in legitimacy struggles for HRM. This interest, while motivating, could have reinforced existing biases. Additionally, I have work experience with some respondents, this resulted in creating a positive interview environment and rich data, but my personal relationship might have caused me to overlook other relevant dimensions. To mitigate these biases, I remained open to new insights, engaged with diverse perspective, challenged my initial assumptions, and critically analyzed various opinions.

Methodological choices, including the theoretical background, guided my focus on legitimacy struggles and power relations, providing valuable insights but also risking overlooking other perspectives. To address this, I documented my research choices and repeatedly reviewed the findings by listening and reading. This process helped me better understand both the content and context of responses, leading to valuable insights and continuous reflection on my thought process.

4. Results

This study is concerned with how HR professionals discursively construct the value of HRM in order to gain insights into the struggle for legitimacy of HRM. HR professionals were asked about their responsibilities, image of HRM, HRM's goal, their contributions to the organization, and challenges they face. In-depth examination of the beliefs and experiences of the respondents helped in generating various discursive constructions of the value of HRM and its struggle of legitimacy. When analyzing the interviews, it became clear that HRM is a broad area of expertise. The position, responsibilities, and organization of respondents influenced the way they discursively construct the value of HRM. This is why the position and organization is made clear in the portrayed quotes. This results section follows logically from the previously identified categories, which have been altered slightly in order for a logic and more coherent storytelling. Additional illustrative data of discourses can be found in appendix 2.

4.1 Balancing different interests

An important aspect of HRM is to align organizational interests and employee interests and find a balance between both, which is noted by Noah (HR Manager in a small manufacturer) and Kate (HR Business Partner in a large international tech-organization). According to Kate, people are an organization's most valuable asset, requiring precise attention. She notes that HRM plays a connecting role in balancing these interests.

Kate (W, 35, HR Business Partner, large international tech-organization): you have a connecting role in the employee-area, our core business are the people. [...] If you want to focus on the most valuable thing in the company, you need an HRM person. [...] As HRM person, you're always on that edge. As a human being, you might tend more towards the individual, so towards the employee. But as an HRM person, you are a representative of the company. So I think that's a fantastic challenge and an art, connecting both of those.

Noah (M, 25, HR Manager, small manufacturer): I believe HR should represent the interests of the organization, but also the interests of the employee. Being able to make clear to an employee why the company is doing something, and making clear to the company why the employee needs something. Yes, I think that's very important for HR to find that balance so that it benefits the company and employee.

Both respondents mentioned the importance of connecting the interests of both parties and finding a certain balance in this. Kate refers to people as the "most valuable thing" in the company, implying their importance to the organization's success. Contrastingly, she notes that HR professionals are representatives of the company, thus possibly focusing more on their interests than those of employees. Noah is more nuanced, he however mentions the organization first and employees second, possibly also favoring the interests and benefits for the organization.

Kate and Peter (Director HR in a large healthcare institution) think HRM should listen to the needs and interests of employees, and to see what is possible within the limitations of the organization's capabilities. This requires HR professionals to be skilled in showing employees why the organization makes certain decisions, and showing the organization why employees need something, as previously mentioned by Noah. However, listening to what employees want does not always equal in giving them what they want, which is sometimes expected by employees according to Kate and Peter.

Kate (W, 35, HR Business Partner, large international tech-organization): What you see is that people..., [organization z] is known as a very good employer and company that is doing well. So then people have questions like, "hey, I've seen this coach in Sweden, is [organization z] going to reimburse that?" Uhm, no! We have a lot of development programs, but it's not like I've found somebody for €500 an hour and the company will pay for it.

Peter (M, 50, Director HR, large healthcare institution): The employees are the point of focus, but it literally says in our strategic plan, "the employee as point of focus does not mean that we do everything you [employee] want".

When analyzing these quotes by Kate and Peter, they imply that the organization does not always honor demands of employees. Kate gives an example of development activities. Employees often think that because the organization is doing well, they get to do whatever they want, which is not the case. Peter mentions that within their strategic vision the employees are the "point of focus", this however does not equal in the organization doing everything the employees want them to do. Both respondents might tend more towards the organization instead of employees. Ethan (HR Manager in multiple restaurants) further reinforces this view by stating that employees can do things out of personal interest, as long as this benefits the organization.

Ethan (M, 26, HR Manager, medium restaurants): We promote that everyone can be themselves in our organization. That we encourage, as HR, that people can grow from within our organization and that we really look at the specific qualities of people, so not necessarily only looking for a crew, trainer, and manager, but also if we want to develop something new. Such as social media, then we look to see if anyone's interested in that to establish that team, what are their qualities? Would you want to contribute to that? [...] So really looking at the qualities of our staff.

Ethan mentioned that employees who want to pursue personal interests get the opportunity in his organization to do so. However, these personal interests need to deliver certain benefits to the organization, also implying a possibly stronger focus on the organization. Within these statements a discourse of balancing organizational and employee interests is identified. HR professionals aim to balance both interests to ensure optimal collaboration between the organization and employees. HRM plays a connecting role in this process. However, employee needs are granted only when they deliver value to the organization. This raises the question of for whom HRM actually is, is it there for the employees or does it serve the organization?

4.2 HR Tasks

During the interviews, respondents were asked about HRM's tasks. It became apparent that HRM encompasses many different tasks, which can be differentiated in operational and strategic tasks. Operational tasks consist of personnel administration, such as drawing up contracts and maintaining employee files. Other operational tasks include communicating, answering employee questions, payroll mutations, salary payments, absenteeism registration and supervision, supervising or intervening with conflict solving, and various recruitment activities. Strategic tasks include advising management, supporting and coaching managers, organizational design, and employee development. Kate mentions that HRM's responsibilities depend on the organization's size, culture, and manager capabilities, which is also reflected in other interviews. In smaller organizations, HRM's focus is seen as more operational while in larger organizations HRM is usually divided into an operational- and strategic department.

Kate (W, 35, HR Business Partner, large international tech-organization): when you sent me that inquiry about the importance of HR, I thought yes, what does HR mean to you? So I did think something of that question, honestly. Because I thought, recruitment is a piece of HR, but that is totally different. Is that important too? Yes! I think you always have to look at the size of a company, and look at what HR expects from managers for example. [...] we have our size to our advantage, so the luxury of having multiple HR departments. Not every company has that.

Kate said that HRM is very broad and covers many facets, such as recruitment. She also mentioned "what does HR mean to you", implying that everyone has a different view of HRM. Peter, Gabriel (Director HR in a large international manufacturer), and James (Recruitment Business Partner in a large international manufacturer) mentioned the importance of all HRM tasks, and mentioned that basic administrative tasks, such as employee administration, contracts, salary payments, and paid time off (PTO), are prerequisites for the success of HR departments. These tasks should be managed well and executed flawlessly. Peter, Gabriel, and James explicitly name salary payments as a crucial task that is a prerequisite of being taken seriously by managers and employees. HR departments would lose their credibility if salary payments are incorrect according to James.

Peter (M, 50, Director HR, large healthcare institution): So, that operational and reactive part, that is a very valuable basic thing, I think. Because, if you don't organize that well, yeah, you're completely gone. What I usually say, if your salary isn't right, or that your paycheck can't be explained by the payroll office or if your leave days are not right or you've submitted your leave request and it is granted incorrectly or something. Yes, this is very important for you as an employee.

James (M, 55, Recruitment Business Partner, large international manufacturer): If salary is not paid on time, and I've experienced this within an organization, then I actually think HR is better of packing their bags. If you can't pay salary on time to people, then what else do you want? How do you want to gain trust of employees to do anything HR related,

right? So you have to get the basic administration right. The vacation days employees have, the holiday allowance, that is an open door of course, isn't it? But this sometimes is not organized well.

In these excerpts, a discourse of basic HR administration is recognized, highlighting the need successful administration as basis for other HRM activities. Peter notes that salary payments and PTO are crucial to the employee, which is why they should be organized properly. If they are not, "you're completely gone", meaning that no further value can be added by HRM. James makes a similar statement, saying that HRM "loses credibility and trust" when salary payments and PTO are not in order. He considers this an "open door", thus implying that this administrative task is simple to do right. Both Peter, Gabriel, and James imply that these administrative tasks are a prerequisite for the success of HRM in organizations, without them, HRM would not deliver value.

Next to the cruciality of these administrative tasks, HRM serves as a supporting role for the managers in an organization. This strategic task focuses on providing managers with the right tools and coach them to perform managerial tasks, such as having (difficult) conversations and improving team performance. Gabriel mentioned that managers play a crucial role in conveying HRM towards employees, showing that collaboration between both parties is crucial in determining the success of HRM in the organization. Alice (HR Officer in a small international transportation organization) notes that HRM supports managers in legal matters, consulting them in what to do and making sure legislation is followed.

Gabriel (M, 62, Director HR, large international manufacturer): A manager determines, to a very large extent, how employees experience all these wonderful things that we do at HR, and they can also just screw things up, so to speak!

Alice (W, 27, HR Officer, small international transportation): For some managers it is easy to hand a case over to me. Then I will figure out what and how it is legally, that kind of stuff. [...] Usually this involves legal matters, notice periods and things like that. Then they [managers] say, ah well, that is not that important. Yes it is!

Interestingly, Gabriel notes that managers can also "screw things up", referring to the HR practices they are responsible for. Implying a crucial need for well-trained managers that know how to implement employee-related managerial tasks. Alice mentions that managers do not necessarily see the importance of following legislation, it is up to her to solve legal cases in the organization and also gatekeep these processes. She is regularly involved in showing managers the importance of following legislation and making them do their tasks. Noah, Kate, Madison (HR Officer in a medium international technology organization), and Ethan, among other respondents, mention that HRM supports these managers in performing these managerial tasks by coaching them and providing them with the right tools. Noah, Kate, and Ethan mention "supporting and coaching managers in having

difficult conversations” with their employees, which is something that managers struggle with according to Noah.

Noah (M, 25, HR Manager, small manufacturer): So we notice that these individuals [managers] have a lot of difficulty with conversations, such as a sick leave conversation, addressing employees on their behavior, conversation techniques. We are now busy on giving these individuals training in that, because you deal with absenteeism, how do you deal with conversation techniques, things like that.

Kate (W, 35, HR Business Partner, large international tech-organization): Yes, I coach and guide them in how to conduct a difficult conversation with employees, for example.

Madison (W, 32, HR Officer, medium international tech-organization): We recently hired two new managers, and we have done a sort of short manager onboarding by walking them through what is expected of them in terms of HR related managerial tasks. In the future we hope to create a sort of manager program, so that new managers who grow into this position or come from outside of the organization have a better idea of what is expected of them as a manager, what do they have to consider, what do you have to do, things like that.

When analyzing these excerpts, Kate positions HRM as a coach for managers, focusing on personal guidance in having difficult conversations. Madison and Noah provide certain training for managers. Madison aims to develop a training for new managers to show them what is expected of them, and what employee-related tasks they need to do. She implies that managers in her organization still need to learn what HRM expects of them, and how to perform these tasks. Madison, Noah, and Ethan position HRM as a manager of managers. Managing the manager is further reinforced by Madison, who is currently working on redesigning performance management in her organization and Peter, who notes the importance of teamwork between HRM and managers.

Madison (W, 32, HR Officer, medium international tech-organization): We are now steering on and focusing on renewing our performance management within the organization and really want to focus on if people are in the right position, where can we let people grow, where do we need to make changes? [...] what measures can we deploy, and really just set concrete goals.

Peter (M, 50, Director HR, large healthcare institution): You could say, in black and white, HR is responsible for the process and management for execution. But in practice it is not like this, because process and execution are not separated. Yes, if I dump it over the fence, than execution will be a disaster, so I also have to help with the execution. [...] For example as manager, you are the employer of your team. A part of that is performance management and recruitment and selection. I, as HR, am there to make your job as easy as possible, so I help you. Sometimes I tell you how to do it, sometimes I am right beside you, and sometimes I verify you.

Madison discloses that HRM is responsible for designing the performance management process, by determining what the overall goals, boundaries, and rules are of the process. She also reviews the process, to see what possible improvement areas are. Therefore positioning HRM as designer of

processes. Peter also mentions the responsibility of HRM for these kind of processes, but notes that the process itself cannot be separated from the execution. This is why HRM should be involved in the execution, by assisting managers but also monitoring the process. According to him the execution would become a disaster if HRM is not involved, indicating that HRM plays a vital and irreplaceable role during organizational processes. This involvement is further noted by Ethan, framing HRM as “creating structure in the organization, ensuring clear procedures”, and Alice, saying that “HR has the overview”.

Ethan (M, 26, HR Manager, medium restaurants): Yes, look, the role of HR within [organization] with us is to really set out the structure in the organization, so that our procedures are very clear. That the [job title] and also experienced managers don't have to think too much themselves, but that procedures are just already on paper, so to speak.

Alice (W, 27, HR Officer, small international transportation): HR has the overview and knows where, when, and what needs to be done! To make processes run as smoothly as possible involving personnel matters.

Ethan focuses on creating a certain structure for managers to follow, he does not want managers to “think too much” implying that they should follow standard procedures created by HRM. Neil (HR Business Partner in a medium international tech-organization) has a similar vision, where HRM “creates a timeline” for managers to follow, in which HRM plays a monitoring role. Alice refers to HRM as having an overview of what needs to happen when and where, to ensure smooth processes. These respondents create an image of HRM always being involved in processes and playing a crucial role in their success, by having the overview, monitoring what happens, and supporting where necessary.

Within the supporting role of HRM and the designing of and involvement in processes, two discourses are identified. First, I identify a discourse of management support and development, referring to the importance of the collaboration between HRM and management. As noted by Gabriel, managers are crucial in conveying HRM practices toward employees, which is why they require good support during these practices. Alice offers legal support regarding their employees. Kate supports managers by coaching them while Madison, Noah, and Ethan focus more on managing the manager and offer dedicated training material to ensure good implementation of HRM processes. Second, Madison, Peter, Neil, Ethan, and Alice draw on a discourse of importance, noting the crucial involvement of HRM in the execution of processes, by offering assistance when necessary and ensuring that process guidelines and timelines are followed. To ensure smooth execution and guidance during processes, Peter offers help, monitors progression, does the job together, or verifies if the task is done properly. Neil and Alice both have a good overview of processes, as HRM knows what needs to happen at what times. Within this discourse, HRM is seen as a crucial organizational actor, without it, no-one would have an overview of what is happening and no-one monitors progression, resulting in the execution

being a disaster. A process of meaning making could be involved within this discourse, HR professionals can construct HRM based on previous experiences in their work, an example of this could be to monitor processes closely as otherwise they would be a disaster or “fade into oblivion”, according to Alice.

4.3 Images of HRM

HRM deals with a variety of different images in organizations. HRM is seen as a moral compass, change agent, manager assistant, bogeyman, not the employee’s friend, and a gadfly. These different images could result in ambiguity of the HRM domain. According to Frank, HRM serves as a “moral compass” in the organization, aiming to challenge the organization when doing something unethical. Treating employees well and with respect was mentioned in all interviews, but each respondent referred to it in their own way. Neil mentions that HRM should focus on “equal treatment” and “same opportunities for everyone”, which is also noted by Madison.

Frank (M, 63, CHRO, medium international tech-organization): HR is also a compass every now and then, “guys, come on! Wait a minute, this is just not okay, and must be different”. That means holding people accountable for their behavior, which is not always easy, because you’re also dependent on the people around you, or you report to somebody who you have to lecture, that requires you to be strong in your shoes.

Neil (M, 33, HR Business Partner, medium international-tech organization): Making sure that everybody is assessed in the same way, that at the end of the year you don’t get very different assessments per team. Yes, actually from HR you have to make sure all managers are looking in the same direction and use the same standards. [...] So basically making sure all employees are treated the same way, getting the same opportunities.

Frank and Neil imply that without HRM unethical decisions regarding employees would be made without anyone to stop them. HRM also provides alignment within the organization, in for example employee assessments to guarantee honest and equal assessment of everyone. Another key aspect of being a moral compass is to protect employees from harsh and unethical organizational decisions, according to Kate. Gabriel frames this as an “important social role in society”.

Kate (W, 35, HR Business Partner, large international tech-organization): If we take the step to transfer someone from country A to B, and we take three years to do so because of very difficult personal circumstances. And then he’s in country B for six months and we fire him! Then I think, sorry guys, why?! That is not human, no!

Peter (M, 50, Director HR, large healthcare institution): That’s quite a discussion that I had for example with our board at [organization y]. There is a death, your [employee] child died, well how cruel can it be! “Yeah, how many days do you get for that?” Yes, just take as many as you need! Because if you are good to them, than you will get that back.

These respondents invoke a discourse of being the organization’s conscience. Kate refers to people as the organization’s most valuable asset, they should therefore be treated as such and not merely as

numbers. This requires HRM to protect the ethics in the organization and promote equality and respect for all employees. She implies that HRM sometimes protects employees from organizational decisions, when these are unethical. The respondents refer to this as to “humanize the business” or keeping the “human touch”. Within these excerpts, the respondents imply that the organization cannot do everything it wants, in which HRM plays a critical role.

Peter also mentions a different image, and thinks that HRM plays a crucial role in times of organizational change. Within his organization, HRM was responsible for taking the initiative in organizational changes. Such as organizing meetings in a dedicated area, “propagating” a new organizational ambition. Kate leads by example, often receiving critical questions by employees about HRM’s involvement in development activities.

Peter (M, 50, Director HR, large healthcare institution): For example, [organization y] was reorganized at one point, resulting in a new style, logo, coffee machines, etcetera, and that’s all very nice. But eventually the employee thinks, yes, that’s nice, but what does this do for me? The idea was that in our canteen we would have meetings with large screens, but you have to start doing this a lot, really propagate that and start exploiting this.

Kate (W, 35, HR Business Partner, large international tech-organization): Mostly very critical questions, which is very impressive and nice to see. [...] I once received a question which made me think, alright, difficult to answer, but “what are you guys actually doing as MT on team development?” Yeah, wait a minute, what do we actually do about this? What do we think? We expect it from others, but what is our position in it?

According to Paul, taking the initiative in organizational changes shows how HRM’s agenda is aligned with that of the organization. In order for the organization to gain traction in this change, HRM is used as connecting party and sets the example for employees. Kate also sets an example, she must practice what she preaches, referring to also developing the MT while advocating for employees to develop themselves. Peter and Kate invoke a discourse of setting an example by arguing that HRM should take the initiative in embracing a new corporate identity and cascade this down to the employees of the organization. HRM should also behave as they want others to behave. Kate advocates team development in her position within the MT and was asked what HRM does regarding team development. Kate shows that HRM activities are judged critically by employees, which requires HRM to have their own activities in order and be a role model, which is linked to having basic administrative tasks in order, such as salary payments.

Noah mentions that HRM was previously seen as the “bogyman” in his organization. This image was created because the previous HR manager was only involved during bad situations. Michelle explicitly notes that she is “not a manager assistant” while Gabriel specifically mentions that HR is

not an “advocate for employees”, but more so a case manager of employees. He also notes the role of a “gadfly”, meaning to constantly ask critical questions.

Noah (M, 25, HR Manager, small manufacturer): I think our image within the organization has not always been positive in recent years. Before, it was like, one person [HR] for 350 employees. Which is why he was seen as the bogeyman, if there was bad news, HR would sit at the table. Yeah, you kind of notice that that’s kind of prevalent now.

Michelle (W, 24, HR Consultant, large non-profit institution): I am also not some sort of manager assistant, you know. So no, you really have to determine the boundaries, so to speak.

Gabriel (M, 62, Director HR, large international manufacturer): HR is not an advocate for all employees, but is a case manager.. [...] And that gadfly, in that proactive role and challenging the existing order.

These excerpts show contrasting images of HRM. Noah describes HRM as the bogeyman, only being visible for employees in bad situations, giving employees the idea that HRM is not really there for them, contrasting with being a moral compass. Being seen as manager assistant might lead to the image of being on the organizations side, instead of those of employees. Gabriel mentions that not all wants and needs of employees are granted by HRM, because HRM is not an advocate for employees but a case manager. By positioning HRM as gadfly, he implies that HR professionals need to be very critical of the things that happen in organizations, and ask many questions. This is further reinforced by Alice and Gabriel:

Alice (W, 27, HR Officer, small international transportation): In the end, HR is not your friend, and yes, sometimes decisions are made of which you [HR] are the messenger. Yes, so maybe some people have a negative perception of that because the message they receive wasn’t quite what he or she imagined after all.

Gabriel (M, 62, Director HR, large international manufacturer): I am not here for, uhm, not primarily for employees. I am here primarily as case manager. I do think that we [HR] contribute by, uhm, really thinking about the effect and impact of changes. [...] That is crucial for me, that we are a reliable employer, but that does not change the fact that we sometimes go against the interests of employees.

Alice notes that HRM is not the employee’s friend, and sometimes HRM is the messenger of decisions that are not aligned with the interests of employees. She implies that decisions that oppose the interests of employees sometimes have to be made, which has to be accepted by HRM. Gabriel makes a similar statement, mentioning that he is not in the organization for employees. His primary role is as case manager, not to deal with individual employees, also noting that HRM sometimes goes against the interests of employees. This also shows that HRM does not have to do everything the employee wants, and sometimes directly counters their interests. According to Madison, this is often seen during the collective labor agreement negotiations, where HRM actively defends the company’s interests from employee demands.

Madison (W, 32, HR Officer, medium international tech-organization): We have the collective labor agreement negotiations, which is often a lengthy process and HR is really looked down upon if it doesn't go smoothly and if the outcome is not what employees want. So there are certain processes that if they are changed not according to their needs, they really disagree with this, I think... HR could gain a negative image because of that.

Madison notes that employees often demand certain changes during these negotiations. This is when HRM sides with management, protecting corporate assets such as organizational capital from the demands of employees. This could create a negative image according to Madison, possibly favoring the organization over the employees. This is further elaborated by Frank, Peter, and Gabriel, who focus mainly on the organization in their work.

Frank (M, 63, CHRO, medium international tech-organization): From my perspective I was mainly trying to understand what the business really needed?

Peter (M, 50, Director HR, large healthcare institution): What kind of products are we going to make in the next five years, and what kind of people, and what kind of competencies do you need to achieve this, and what can we do today to make this happen?

Gabriel (M, 62, Director HR, large international manufacturer): And what I always say is, HR is to have the right people, at the right time, at the right place, for the right costs. That is, in one sentence, what I think we do.

Frank's aim was to understand what the business really needed, and align HRM's activities with these business needs. Peter adopted a similar view, by looking at the future of the organization and determining what HRM can do to achieve this future. Gabriel gives a more practical example, to have the right people, at the right time and place for the right costs. These aspects of HRM are more focused on achieving organizational success and longevity of the organization than employee interests. This is where Alice, Gabriel, Madison, Frank, and Peter invoke a discourse of HR as protector of corporate assets. Alice and Gabriel mention that HRM does not always have the employees interests at heart, and is involved in decisions that go against their interests. Peter, Frank, and Gabriel adapt HRM objectives to what the organization really needs, thus showing a strong focus on organizational needs and its future instead of individual employee needs in line with Daruszka (2014), Hammonds (2005), and Heathfield (2018).

4.4 Ambiguity in responsibilities and images

What becomes clear from the plethora of tasks and images associated with HRM, is that there is a certain ambiguity in HRM's responsibilities. Within different organizations, HRM is responsible for different aspects resulting in ambiguity in what actually belongs to the domain of HRM. However, within organizations there is also a certain ambiguity in who is responsible for performing employee-

related tasks, which is noted by Peter and Frank. According to them, managers often perceive tasks to belong to HRM while HRM says these tasks belong to managers. HRM only has a supporting role, resulting in a struggle between HRM and managers about who is responsible for performance management.

Peter (M, 50, Director HR, large healthcare institution): That's performance management, which is sometimes magnified. Then you get kind of a push-pull with management. "Yes, you have to initiate that, no YOU have to initiate that". Then I think, yeah, it's an integral responsibility, because it is us as organization.

Frank (M, 63, CHRO, medium international tech-organization): The entire performance management process, which is perceived as being an HR process by the entire organization. And every time I gave a presentation, I started with "this is a management process. This should enable you as manager to take your employees to a higher level, making your team perform better. And that makes you [manager] perform better!" That is basically what you're trying to achieve here.

Peter frames performance management as an integral task of the entire organization, requiring a collaboration between managers and HRM. He even mentions a push-pull situation with management, indicating a struggle between management and HRM of determining who is responsible for what. Frank notes that managers are responsible for partly executing performance management, it allows managers and their team to improve, noting it a crucial activity for a manager and implying that this process is aimed at improving the organization. Frank, similar to Peter, notes a struggle between parties. Kate also notes ambiguity in expectations, requiring clear communication:

Kate (W, 35, HR Business Partner, large international tech-organization): Look, sometimes there's ambiguity in expectations and that's why you have to communicate clearly. I had a case the other day, which I was very happy with, because I should also be challenged from time to time. So I had taken on this case and came to the manager, and he asked if this was my job. And I said no! I'm glad you asked, because it is your job! But the case was so intense on a human level that the manager was very happy with my assistance during the case, as this was not his strength. So yes, sometimes I communicate very clearly about this is your job, you don't have the luxury of ignoring it. It is nice that you don't like doing it, but you still have to do it!

Kate implies that out of personal interest she is involved in some cases that are not her responsibility. Her involvement however provides certain benefits, as this was not the manager's strength. Therefore this is an important task for HRM, to be involved in complicated cases to ensure good outcomes. Within Ethan's organization HRM is responsible for something that it is usually not responsible for, which is company clothing:

Ethan (M, 26, HR Manager, medium restaurants): It is not really part of HR, but someone in HR deals with company clothing, it is centralized here at HR. It has to be sorted, etcetera.

Ethan is aware that this responsibility usually not belongs to HRM. Showing that there is a lot of uncertainty about the actual responsibilities of HRM, for employees, managers and even for HRM itself. Neil and Kate even go as far as to say that HRM is not involved with each individual employee:

Neil (M, 33, HR Business Partner, medium international-tech organization): Yes, what I previously said, as HR you should not be involved with each individual employee, because that is simply not your role.

Kate (W, 35, HR Business Partner, large international tech-organization): Every now and then I get an e-mail from a colleague who says I want to work 0.8, can you do the math for me? No! Not my job! So no, I don't do much at the individual level.

Neil says that HRM is not responsible for each individual employee, implying that this responsibility belongs to the managers of the organization and HRM offers the managers support and guidance during this process, as elaborated in the previous section about HR tasks. Kate sometimes receives personal requests from employees, which is not her job to deal with. This belongs to the manager. Within these statements by these respondents, a discourse of ambiguity in responsibilities is recognized. In many cases, it is not clear who is responsible for employee-related tasks, resulting in struggles between managers and HRM. Often, managers perceive these tasks as belonging to HRM, while HRM is not responsible for requests from each individual employee, shifting the responsibility to managers, in line with Keegan and Francis' (2010) and Francis et al. (2014). HR professionals have to actively safeguard the boundaries of the HRM domain, leading to confusion about what HRM actually does. This ambiguity is aligned with the blurred boundaries of HRM mentioned by Kaufman (2014) and Mahadevan and Schmitz (2020).

4.5 Summary of results

The results indicate that HRM must balance organizational and employee interests, but this is often misinterpreted as fulfilling all employee needs, which is not the case. Additionally, HRM handles various tasks, including administrative duties and supporting managers, positioning it as a key driver in organizations. Furthermore, HRM deals with a variety of images. HRM acts as a moral compass, an exemplary role, and represents the organization, contradicting the earlier statement of balancing interests. This raises the question of for whom HRM actually is and results in ambiguity in roles and expectations, leading to struggles between HRM and managers over responsibilities. This might lead to difficulties for HRM in meeting all expectations, constituting to a struggle for legitimacy. Further complicated by Frank, Kate, and Gabriel, who think the "success of HRM depends on the qualities of individual HR professionals". Thus noting that HR professionals should be able to navigate the various expectations and underlying organizational power processes.

5. Discussion and conclusion

This study aimed to gain a better insight into how HR professionals discursively construct the value of HRM against a backdrop of discourses of legitimacy. HRM struggles for legitimacy due to blurred boundaries and legitimized knowledge of the HRM domain (Heizmann & Fox, 2019; Kaufman, 2014; Mahadevan & Schmitz, 2020; Ulrich, 2019) and perceptions of favoring organizational interests over those of employees (Daruszka, 2014; Hammonds, 2005; Heathfield, 2018). This study contributes to existing literature by providing further insights into HRM's struggle for legitimacy by uncovering the boundaries of the HRM profession and the ambiguities and struggles between HRM and organizational stakeholders, and how HRM aims to deliver value to the organization and its employees. A critical perspective helped gain insight by analyzing and understanding the underlying organizational dynamics and asymmetrical power relations contributing to HRM's legitimacy struggle.

The respondents construct the value of HRM in various ways. However, within the way they construct the value of HRM, the struggle for legitimacy (Mahadevan & Schmitz, 2020) is well-recognized. Respondents view the balancing of different interests as crucial aspect of HRM, expressed through a *discourse of balancing organizational and employee interests*. They aim to manage both party's interests, but tend to focus more on the organization in doing so because employee needs are only granted when they simultaneously deliver value to the organization. This possibly shows that the organization has more control over HRM and is similar to the image Hammonds (2005) and Heathfield (2018) describe of siding with the employer and creating a perception of untrustworthiness and the dominance of the HRBP role (Ulrich, 1997) resulting in HRM losing its focus on employee needs and being a representative of management, prioritizing their demands (Keegan & Francis, 2010; Mahadevan & Schmitz, 2020; Wright, 2008). This is reflected in a *discourse of HR as protector of corporate assets*. Many of the respondents' arguments refer to prioritizing the organization's interests and protecting its resources, which directly opposes the previous discourse and raising questions of for whom HRM actually is. This follows the statements of Lipman (2013) and Cappelli (2015), who note that HRM mitigates organizational risks with respect to the employees and Kaufman (2014) who mentions that one of HRM's responsibilities is to align HR practices with organizational goals.

Respondents mention various tasks as belonging to HRM. Recognized in a *discourse of management support and development*, referring to the crucial task of supporting managers in their employee-related managerial tasks by coaching, training, and managing the manager. This is aligned with the shifting of operational HR responsibilities toward line managers resulting in blurred boundaries of the HRM profession (Francis, 2006; Francis et al., 2014; Keegan & Francis, 2010) and offering them strategic HRM support (Pritchard & Fear, 2015). A second important task is expressed through a

discourse of basic HR administration, noting the importance of having basic HR administrative processes in order, such as salary payments. If these processes are not in order, HRM would lose all credibility. This contradicts the discourse previously mentioned and statements by (Buyens & De Vos, 2001; Den Hartog et al., 2013; Francis et al., 2014; Keegan & Francis, 2010; Mahadevan & Schmitz, 2020; Wright, 2008) of shifting towards a strategic role and highlights that HRM is still responsible for operational tasks regarding the workforce. The respondents also invoke a *discourse of importance*. Involvement from HRM is crucial for the execution of various processes. The execution would become a disaster without HRM, because there would be no-one to initiate, monitor, and innovate processes. Respondents position HRM as a manager of these processes, making sure they are done properly. This is aligned with line managers having to comply with HRM who makes sure tasks are done properly (Francis, 2006; Francis et al., 2014).

Further contradicting the shifting towards a strategic department and only favoring the organization's interests, is a *discourse of being the organizations conscience*. This discourse refers to treating the employees "humane and equal", protecting the ethics in the organization. The respondents think HRM should serve to protect the employees from harsh and unethical organizational decisions, showing a stronger focus on the employees. This contradicts the statements about favoring the organizations interests made by Daruszka (2014), Feldman (2015) Hammonds (2005), and Heathfield (2018) and also contradicts the shift from operational to strategic made by various authors (Keegan & Francis, 2010; Mahadevan & Schmitz, 2020). Respondents also invoke a *discourse of setting an example*. Within this discourse, respondents mentioned that HRM should behave as they want others to behave. Aspects of this are to propagate organizational changes, where HRM is used as mechanism by the organization to embrace a new identity. HRM should also have their own activities in order, overlapping the discourse of basic HR administration, and be a role model for employees to follow.

This variety of images and tasks, combined with contradicting discourses, result in ambiguities surrounding HRM, expressed in a *discourse of ambiguity in responsibilities*. HRM deals with contrasting images: being the organization's conscience, exemplary role, and protector of corporate assets. Employees might expect HRM to advocate for their interests, while organizations expect HRM to protect corporate assets, resulting in the question: for whom is HRM? The respondents in this study tend to favor the organization in this regard, possibly overshadowing the human side of HRM. 'Corporate Resource Management' might therefore be a more fitting name for HRM, referring to the protecting of corporate resources and picking a side in the act of balancing different interests, as noted by Hammonds (2005), Heathfield (2018), Keegan and Francis (2010), Mahadevan and Schmitz (2020), and Wright (2008). Additionally, the different tasks associated with HRM combined with ambiguity about who is responsible for these tasks leads to different expectations from managers and HR professionals, resulting in conflicts. These conflicts are also mentioned by Heizmann and Fox

(2019), Legge (1995), and Wright (2008), they mention the resistance of managers toward HRM because of this ambiguity. These competing and contradicting expectations from different parties might make it virtually impossible to fulfill all expectations, which is why the respondents might invoke a discourse of importance. Referring to constantly managing these various processes and being involved in them in various ways.

In conclusion, HR professionals discursively construct the value of HRM against the backdrop of discourses of legitimacy in various ways. Their involvement in different organizational processes is indispensable. HR professionals are responsible for balancing organizational and employee interests, but tend to favor the organization in this regard and fulfill a role of protecting corporate resources. Additionally, HR professionals effectively manage the managers in performing employee-related tasks. However, they are met with certain ambiguities and resistance when managing the managers. These ambiguities and favoring sides make their job sophisticated, and possibly subject to many different underlying organizational power processes resulting in many expectations HRM cannot all meet, therefore retaining HRM's struggle for legitimacy. However, contrasting with critical literature, HR professionals position themselves as advocating for the employees rights and ethics, which competes with protecting corporate assets, resulting in a paradox: "HRM is expected to manage the diverse and often contradicting interests of the organization and employees, yet it inevitably falls short in fully managing either group's demands".

5.1 Limitations

There are several limitations to reflect on. Several limitations of this study concern the sample, which was found through my personal network. This personal relationship with the respondents required extra awareness from the researcher about my position to limit bias. A second limitation regarding the sample is that it consists of respondents from different organizations, resulting in different organizational contexts, important for understanding the various discourses. This could have resulted in varying results from each respondent. A third limitation is a lack of triangulation, interviews were the only data collection method. Observations or focus groups could have provided other interesting information relevant for answering the research question. A fourth and final limitation is concerned with the method of conducting the interviews. Some interviews were held online, this made it more difficult to interpret subtle and nuanced responses, which could have been key to understanding the respondent's beliefs (Brown, 2022; Varma et al., 2021).

5.2 Suggestions for future research

Several suggestions for future research can be made. Future studies could adopt a longitudinal design with respondents from the same organization to observe how the perceived value of HRM evolves

over time, similar to its shift from personnel to strategic department (Mahadevan & Schmitz, 2020). Additionally, this study only included HR professionals. Future studies could include employees and managers, possibly revealing differing perspectives on HRM's value. Employing varied data collection techniques, such as observations and focus groups, could help uncover daily challenges and stimulate discussions. Finally, other future studies could delve deeper into specific HRM activities, such as recruitment, compensation and benefits, and employee relations. This could provide enriching insights, as this study focused on the value of HRM in a broad sense.

5.3 Practical implications

Since the value of HRM is based on deeply rooted beliefs of HR professionals, it is difficult to provide concrete practical implications. However, one practical implication can be made. This study uncovered contributors of HRM's struggle for legitimacy, such as the varying expectations and ambiguity in responsibilities. This presents opportunities for professionals and researchers to critically reflect on the expectations and responsibilities of different parties connected with HRM to potentially solve some aspects of the struggle for legitimacy.

6. References

- Adler, P. S., Forbes, L. C., & Willmott, H. (2007). 3 Critical management studies. *Academy of management annals*, 1(1), 119-179.
- Al-Saadi, H. (2014). Demystifying Ontology and Epistemology in research methods. *Research gate*, 1(1), 1-10.
- Anney, V. N. (2014). Ensuring the quality of the findings of qualitative research: Looking at trustworthiness criteria.
- Aspers, P., & Corte, U. (2019). What is qualitative in qualitative research. *Qualitative sociology*, 42, 139-160.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, 32(6), 898-925.
- Bévort, F., Holck, L., & Mogensen, M. (2021). Critical contextualized studies of human resource management.
- Bleijenbergh, I. (2012). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Bleijenbergh, I., Van Engen, M., Lansu, M. (2022) *Qualitative research in organizations*.
- Bolsu, R. (2017). In defense of HR: demystifying common HR stereotypes [blog post]. Retrieved from <https://blog.namely.com/blog/in-defense-of-hr-demystifying-common-hr-stereotypes>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.
- Brown, R. (2022). Online interviews during a pandemic: Benefits, limitations, strategies and the impact on early career researchers. *PsyPAG Quarterly*, (123), 32-36.
- Buyens, D., & De Vos, A. (2001). Perceptions of the value of the HR function. *Human resource management journal*, 11(3), 70-89.
- Caldwell, R. (2008). HR business partner competency models: re-contextualising effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 275-294.
- Cappelli, P. (2015). Why we love to hate HR... and what HR can do about it. *Harvard Business Review*, 93(7/8), 54-61.
- Cassell, C., & Symon, G. (2012). Qualitative organizational research: core methods and current challenges.
- Chang, E. (2005). Employees’ overall perception of HRM effectiveness. *Human relations*, 58(4), 523-544.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528.

- Creswell, J. W. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Daruszka, E. (2014). 3 Misconceptions about your company's HR professionals [blog post]. Retrieved from www.huffingtonpost.com/erin-daruszka/3-hr-misconceptions_b_6070148.html
- Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of management*, 39(6), 1637-1665.
- Fairhurst, G. T., & Putnam, L. (2004). Organizations as discursive constructions. *Communication theory*, 14(1), 5-26.
- Feldman, B. (2015). Re: Why does the HR function have such a bad reputation within corporation? [blog comment]. Retrieved from <https://www.quora.com/Why-does-the-HR-function-have-such-a-bad-reputation-within-corporations/answer/Brian-Feldman>
- Fischer, T., & Julsing, M. (2014). *Onderzoek doen!: kwantitatief en kwalitatief onderzoek*.
- Flick, U. (2007). *Designing qualitative research*. SAGE Publications, Ltd
- Francis, H. (2006). A critical discourse perspective on managers' experiences of HRM. *Qualitative research in organizations and management: An international journal*, 1(2), 65-82.
- Francis, H., Parkes, C., & Reddington, M. (2014). E-HR and international HRM: A critical perspective on the discursive framing of e-HR. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1327-1350.
- Francis, H., & Sinclair, J. (2003). A processual analysis of HRM-based change. *Organization*, 10(4), 685-706.
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: Selected interviews and other writings 1972–1977*. New York: Pantheon.
- Fournier, V., & Grey, C. (2000). At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies. *Human relations*, 53(1), 7-32.
- Gill, C.J. (2007). A Review of the Critical Perspective on Human Resource Management.
- Guba, Egon G. & Lincoln, Yvonna S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In: Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage: 105-117.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human resource management journal*, 21(1), 3-13.
- Hammonds, K. H. (2005). Why we hate HR. *Fast Company*, 97(8), 40-47.
- Heathfield, S. M. (2018). Reasons why employees hate HR. Retrieved from www.thebalancecareers.com/reasons-why-employees-hate-hr-1917590
- Heizmann, H., & Fox, S. (2019). O Partner, Where Art Thou? A critical discursive analysis of HR managers' struggle for legitimacy. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(13), 2026-2048.

- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of management Studies*, 50(8), 1448-1480.
- Kalleberg, A. L., & Moody, J. W. (1994). Human resource management and organizational performance. *American behavioral scientist*, 37(7), 948-962.
- Katou, A. A. (2008). Measuring the impact of HRM on organizational performance. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 1(2), 119-142.
- Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review*, 24(3), 196-218.
- Keegan, A., & Francis, H. (2010). Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 873-898.
- Knorr-Cetina, K. (1999). *Epistemic cultures: How the sciences make knowledge*. harvard university press.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Does best practice HRM only work for intrinsically motivated employees?. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2339-2357.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. London: Macmillan.
- Lipman, V. (2013). Why HR gets a bad rap – but shouldn't. Forbes Media. Retrieved from www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/05/12/why-hr-gets-a-bad-rap-but-shouldnt/#75b63c947477
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business horizons*, 50(6), 503-511.
- Mahadevan, J., & Schmitz, A. P. (2020). HRM as an ongoing struggle for legitimacy: A critical discourse analysis of HR managers as “employee-experience designers”. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 515-532.
- Myers, M. D. (2019). Qualitative research in business and management. *Qualitative research in business and management*, 1-364.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.
- Oswick, C. (2012). Discourse Analysis and Discursive Research. In G. Symon, & C. Cassell (Eds.), *Qualitative Organizational Research* (pp. 473-491). London: Sage.
- Paukert, S. M., Guay, R. P., & Kim, Y. J. (2021). Perceptions of HR: an analysis of millennial and postmillennial insights. *Organization Management Journal*, 18(1), 36-51.
- Phillips, N., & Hardy, C. (2002). *Discourse analysis: Investigating Processes of Social Construction*. SAGE

- Pritchard, K., & Fear, W. J. (2015). Credibility lost: attempting to reclaim an expert identity in an HR professional context. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 348-363.
- Ulrich, D. (1996). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
- Ulrich, D., (2019, February 1). *Digital HR: What is it and what's next?* The RBL Group. https://rbl.net/insights/blog/post/digital-hr-what-is-it-and-whats-next?utm_source=Mailchimp&utm_medium=Email&utm_campaign=FoundersMessage
- Van Beurden, J., Van De Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2021). The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration and outlook. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 359-393.
- Varma, D. S., Young, M. E., Kreider, C. M., Williams, K., Vaddiparti, K., Parisi, C., & Semeah, L. M. (2021). Practical Considerations in Qualitative Health Research During the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Qualitative Methods*, 20, 16094069211043755.
- Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., & Sanders, K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128-173.
- Willmott, H., & Alvesson, M. (Eds.). (1992). *Critical management studies*. London: Sage.
- Woolgar, S. (Ed.). (1988). *Knowledge and reflexivity: New frontiers in the sociology of knowledge*. Sage Publications, Inc.

Appendix 1 – Overview of respondents

NAME	AGE	GENDER	POSITION	ORGANIZATION	SIZE
ALICE	27	F	HR Officer	International transportation	S
ETHAN	26	M	HR Manager	Multiple restaurants	M
FRANK	63	M	CHRO	International technology	M
GABRIEL	62	M	Director HR	International manufacturer	L
JAMES	55	M	Recruitment BP	International manufacturer	L
KATE	35	F	HR BP	International technology	L
MADISON	32	F	HR Officer	International technology	M
MICHELLE	24	F	HR Consultant	Non-profit institution	L
NEIL	33	M	HR BP	International manufacturer	M
NOAH	25	M	HR Manager	Manufacturer	S
PETER	50	M	Director HR	Healthcare institution	L

Organization size: S = under 500, M = under 2000, L = 2001+

Appendix 2 – Illustrative data of discourses

DISCOURSE	ILLUSTRATIVE QUOTES
Discourse of balancing organizational and employee interests	<p>James (M, 55, Recruitment Business Partner, large international manufacturer): So actually, describing that HR is actually really a middle ground between management and the employees, so to speak.</p> <p>Frank (M, 63, CHRO, medium international tech-organization): A small example at [organization b] with COVID, because a number of people would say: “yes, I also want to work from home”, while in terms of their job that is not possible at all! [...] Yes, or he just has to leave, go work somewhere where he can [work from home], but in certain roles there are just limitations with regard to the possibilities that the employee claims to himself, that’s just reality.</p> <p>Alice (F, 27, HR Officer, small international transportation): I think the most common point, with that conflict of interest, is the cold hard cash, I think. So you think someone should be given a higher salary, and you might substantiate all of that with their accomplishments and things like that, and maybe then in how much you have a personal connection with that person or really like that person as a colleague. And of course on the other hand the company’s personnel costs become incredibly high. So yes, at times there is a major conflict of interest.</p> <p>Madison (F, 32, HR Officer, medium international-tech organization): Anyway, being HR, I think you always have to make the trade-off between the interests of employees and interests of the company. Because at the end of the day, uhm, your company has to keep running in the best possible way. And yes, you won’t always be able to align that, with what the employees want. So you always have to kind of weigh, okay, what can I do for the employees, what can I do for the company and try to find the balance in that!</p>
Discourse of basic HR administration	<p>Gabriel (M, 62, Director HR, large international manufacturer): If you don’t have your salary payments in order then people will not be interested in your [HR] advice on organizational development and culture either! So no, it is absolutely a basis.</p> <p>Ethan (M, 26, HR Manager, medium restaurants): There is very little understanding when something doesn’t go right. “How can that be, my salary is all wrong, what’s the reason, I don’t have the right hours in the office”. But you can’t blame them, because they don’t have a picture of it. They always think that, look, we have 600 employees, and if you pay salary, but with one person it goes wrong, and he goes” pff, he he, while 599 others go right.</p>

<p>Discourse of management support and development</p>	<p>Kate (F, 35, HR Business Partner, large international tech-organization): Yes, I coach and guide them in how to conduct a difficult conversation with employees, for example.</p> <p>Frank (M, 63, CHRO, medium international tech-organization): in theory, or an ideal situation, it should be that HR mainly functions as a kind of business partner, that coaches and strengthens the leadership, and makes sure that the employees benefit from that.</p> <p>Gabriel (M, 62, Director HR, large international manufacturer): So I think for me HR has an important role in leadership development and talent development, and that's how we influence the organization's success, I think.</p> <p>Ethan (M, 26, HR Manager, medium restaurants): Last year, after my graduation, I completely redesigned our crew-training process with clear guidance, also more focused on coaching. Uhm... Also some self-reflection, and also how they can have difficult conversations. To do that, I created several cases, like we did at school, and they have to practice these cases with me, so that they get better at this. For example, if an employee does something wrong, but also something right, how do you do this?</p>
<p>Discourse of importance</p>	<p>Neil (M, 33, HR Business Partner, medium international-tech organization): It's just very nice that there is a process, a performance management process with a set timeline. In December you always do your self-assessment, in January you receive feedback from your manager, and then you go and set those goals for the rest of the year.</p> <p>Alice (F, 27, HR Officer, small international transportation): I think HR is definitely an addition to an organization, because there are often processes that HR picks up. These processes fall into oblivion if there is no HR department.</p> <p>Michelle (F, 24, HR Consultant, large non-profit institution): But actually my job is therefore to, uhm, well, support the location managers, to consult and actually also to be the eyes and ears of regional management. So I have a signaling function when things are going well, but also when things are not going well in my province.</p>
<p>Discourse of being the organization's conscience</p>	<p>Gabriel (M, 62, Director HR, large international manufacturer): The thing is that, uhm, a company tends to think somewhat simply about, uhm, about change and that you have to treat people with respect. If we have to say goodbye to people, that has to be done with respect. That's how I see HR's job, but we MUST say goodbye, I've also had to say goodbye to people, but just when I run in to them, I do want them to say, hey Gabriel, it's nice to see you!</p> <p>James (M, 55, Recruitment Business Partner, large international manufacturer): But if someone's wife has died, or their child has died, and they say, "well you have to give me a</p>

	<p>day off'. But yes, we don't really have any extra days for those situations, so you have to pay for them yourself. I've experienced that, then I think, yes, we have to find the human touch in that.</p> <p>Madison (F, 32, HR Officer, medium international-tech organization): But yes, I do believe that we as HR-team really strive to treat and support the people within the organization as well and as equally as possible, regarding their issues.</p>
<p>Discourse of setting an example</p>	<p>Alice (F, 27, HR Officer, small international transportation): Well, that's not entirely work-related, because sometimes at a Friday afternoon drinks it's "of course HR cannot have any wine, mind you, that's not professional."</p> <p>Ethan (M, 26, HR Manager, medium restaurants): But if it is not properly maintained, or clothing did not arrive at the restaurant on time and there is an employee waiting and the clothing is not there, then right away it is "the office this, that, bla bla".</p>
<p>Discourse of HRM as protector of corporate assets</p>	<p>Peter (M, 50, Director HR, large healthcare institution): Well, you saw that at [organization y] quite occasionally that new people were brought in well. And they were not really embraced within 1, max 3 years, then they were gone again! No, and if you then, and I think so, make it financially transparent for management or board, dependent on the organization you are in, but what does that actually cost us? [...] And if you want to be a business partner as department, so not as an individual position but as a department. Then you have to understand what's going on. Yes, I think I should know that as director, what is our turnover ratio, where are we making the most money, where are we running out of money?</p> <p>Madison (F, 32, HR Officer, medium international-tech organization): Our HR VP thinks about that, of course. They have discussions with the MT about the state of the business, where are we going, what is the financial situation? Such a financial situation also has an impact, for example, on the collective labor agreement negotiations. There are just so many things in which you have to think about the interests of the company.</p> <p>Noah (M, 25, HR Manager, small manufacturer): Well, we always say that people are the most expensive capital of the organization. So then we need people who actually now the guidelines, and are constantly working on that. Personnel costs are the highest costs of the organization, that keep coming back structurally at the bottom line. So yes, it is of absolute importance. [...] Well, I think it's important to map that out very clearly, if you're looking at absenteeism trajectories, guiding them well so that someone comes back quickly or can leave the organization soon.</p> <p>Kate (F, 35, HR Business Partner, large international tech-organization): I don't have to agree with all company decisions to understand them. So for example, if you say okay the</p>

Discourse of
ambiguity in
responsibilities

economy is changing, we're in a recession, we have to let people go, then I don't have to like that, but I can understand the reasoning behind it.

Alice (F, 27, HR Officer, small international transportation): So sometimes there is the idea that we can call Alice for everything, because she solves everything. So I think that is a little bit the image that prevails. Like you're struggling with something or you have a question, just call Alice.

Frank (M, 63, CHRO, medium international tech-organization): What could sometimes help, and is a very instrumental approach perhaps, that, and maybe that's the ultimate solution, is to write it on paper. Write the division of roles on paper. So what is the manager's job, and what is HR's Job? That can sometimes help.

Madison (F, 32, HR Officer, medium international-tech organization): One of the things I often struggle with, are the expenses. That there is a disagreement about what is and what is not an expense. People often disagree with that. And this is not specifically HR, it can also be within a different department in another organization.

Michelle (F, 24, HR Consultant, large non-profit institution): So sometimes we are also called a kind of general practitioner, because if you have a question or a manager has a question, they come to us first and then we look at whether we can help you, or who else can help you or should be involved.

Peter (M, 50, Director HR, large healthcare institution): Yes, at the beginning you asked me about my view of HR's portfolio, and a lot of people underestimate what belongs to that portfolio. There is labor law, but also talent acquisition, and also development. You name it. It covers a lot of things. And I think a lot of people don't understand that. No, a lot of those little parts, like labor law, are a profession on their own. Recruitment and selection is a separate profession. But a lot is interconnected, linked as HR so to speak.

Appendix 3 - Data matrices of categories

Category	Excerpt difference in interests
Different interests	Dus daar geven we iedereen ook wel de tijd voor om in de nieuwe werkwijze en de nieuwe werkvorm zijn of haar werk zijn voor goed mogelijk kan uitvoegen. Nou nu. Als je alleen maar groeit en meer hooi op die vorken groeit dan is af en toe een keer dan zijn sommige mensen af en toe een beetje het spoor bijster.
	HR is uiteindelijk niet je vriend en ja, er moet ook als gewoon keuze beslissingen worden genomen. Waarvan jij dan de messenger bent?
	Ja, gewoon dat stukje betrokkenheid bij iedereen die er werkt.
	Dus in de ene kant is het wel het hele beeld voor de medewerker en dat je daar juist voor bent, maar ook aan de andere kant wel echt zorgen dat administratief alles op orde is volgens de wet.
	En ja, en hier kantoor ook wel veel contact met het MT. Maar dat is puur dan meer over de toekomstplannen. En wat zijn de lange termijn dingen, wat kan ik verwachten, waar kan ik op inspelen, kan ik op tijd mensen werven, weet wat ze speelt, wat ze aankomt, weet wat ik moet communiceren.
	Ja, ja, vooral verlening van contract. Ik zeg dat je je moet eigenlijk gewoon tijdig mee zijn. Want, kijk, voor jou is het misschien niet belangrijk. Maar die geen die daarop zit te wachten, als je contract afloopt is. Ja. Als je dan zo inkleed, dan valt het vaak wel. Maar vaak is het van, ja, jij had met je regels, dat... Ja, dat heeft een reden van. Als je het te laat aanzegt, dan kunnen we nog een maand betalen.
	ik denk dat het vaakst voorkomende punt, wat daar dan raakt die belangenverstrengeling is. En dat zijn denk ik de keiharde euro's, zodat iemand of hij dat je eigenlijk wel vindt dat die gene hoger zou mogen worden ingeschaald. Ja, je dat misschien ook allemaal kan onderbouwen met prestaties en dat soort dingen, En natuurlijk aan de andere kant wordt bedrijf zijn personeelskosten ontzettend hoog. Dus ja, daar kan je dan af en toe denk ik wel dat het lang belangenverstrengeling is.
	Ik heb bijgedragen aan een stukje erkenning aan waarderings procedure, dus bijvoorbeeld als iemand vast contract krijgt dat die dat die van ons automatisch thuisgestuurd en Tony Chocology met een bedankkaartje erbij krijgt, is een van die kleine dingetjes. Maar voor de medewerkers is bijbaantje ergens heeft.

	<p>maar ook wat ik al zei, de erkenning en waardering omhoog Laten komen, want Ik heb mijn afstudeeronderzoek heb ik bij [organisatie] gedaan op een stukje erkenning en waardering. En ja, daar kan het toch heel veel simpele dingen omhoog die gewoon niet werden gedaan.</p>
	<p>Je wilt afwisseling in de werkzaamheden verzorgen nou, Dat is Natuurlijk al best wel lastig, maar daar lagen nog best wel veel mogelijkheden en Dat is en dat vind ik gewoon heel gaaf om te doen. Dat triggert mij ook wel om in zo'n functie te blijven om te kijken dat we medewerkers wel echt een stukje ook gelukkiger maakt op de werkvloer.</p>
	<p>Ja, Natuurlijk. Ik vind cijfers ook belangrijk en dat het hulpzaam, want dat draait een organisatie uiteindelijk om</p>
	<p>En dan moet je Natuurlijk Mensen naar huis sturen om te bezuinigen. Nou, Als je echt kijkt naar de cijfers kijken niet zoveel mogelijk Mensen naar je sturen.</p>
	<p>Oké, je kan wel echt Alleen naar de cijfers kijken, Maar ik kijk ook naar de langere termijn van oké, Als je iemand ontwikkelt kan je in plaats van twee Mensen in roosteren kan je binnenkort maar één iemand in roosteren waardoor je heel veel bezuinigd.</p>
	<p>In Veenendaal bijvoorbeeld op een gegeven moment een social media team opgericht. We wisten dat iemand met een fotografie opleiding bezig is. Ja, dan kijken of dat die Misschien wilt aansluiten. We hebben bijvoorbeeld ook in alle restaurants team positief werkklimaat. Dat is een groep medewerkers, crewleden die elke maand bijeenkomt om te kijken van hé: ja, hoe is de waardering op de werkvloer en wat kan er nog verbeterd worden? En dat wordt ook weer bij het management neergelegd.</p>
	<p>En dat draagt bijvoorbeeld ook heel erg bij de prestaties op de werkvloer dat hè, beter gedraaid kan worden. Hogere omzet gehaald kunnen worden ja, maar op verschillende niveaus Natuurlijk ook bij het management</p>
	<p>HR is belangrijk aan het worden, vooral Omdat de Mensen tegenwoordig niet Alleen maar gaan werken voor het geld, maar juist ook voor de voor plezier voor de erkenning en waardering, dus daarin is HR echt heel belangrijk en. Ja, Ik vind ik, Ik vind het heel goed dat HR steeds belangrijker wordt, want Ik ben wel van mening dat mensen, de medewerkers zoals centraal moeten staan, want je bedrijf is vaak gebouwd op de medewerkers. Welke combinatie? Natuurlijk met de organisatie punten.</p>
	<p>Ja, vroeger was het toch best wel zwart wit denken van oké: dit soort antwoord, hier moet je het mee doen. Dat is tegenwoordig wel heel anders mee. Tenminste Als ik vanuit onze eigen ervaring spreek Toen ik 10 jaar geleden bij [organisatie] kwam, was het gewoon, je gaat gewoon werken, eerste eerste half jaar, Misschien een jaar houd je gewoon je mond dicht. Maar nu komen medewerkers komen</p>

	<p>werkvloer op. Misschien heb je dat zelf ook wel van bijbaantjes. Ja dan ga ik de grootste praatjes en eisen stellen ja! [lacherig, enthousiast Alleen op de favoriete posities willen staan etcetera. Dus Je moet daar ook mee leren omgaan en Daarom is denk ik ook wel een stukje flexibiliteit op HR. Ook heel belangrijk, want je komt er niet meer mee weg om te eisen stellen, zeggen van, nee, je gaat gewoon dit doen, punt.</p>
	<p>Natuurlijk het stukje ja dat durf ik niet met zekerheid te zeggen dat het onder HR valt, maar stukje personeelskosten dat In de gaten houden je productiviteit.</p>
	<p>En dat we ook daarbij echt willen kijken naar de specifieke kwaliteiten van Mensen, dus ook niet Alleen per se te kijken naar een crew, trainer, manager, [functietitel] of zo'n functie maar ook kijken van, hé stel, je wil iets nieuws ontwikkelen. Social media kijken of iemand daar interesse in heeft dat team oprichten. Wat zijn jouw kwaliteiten? Zou je daaraan bij willen dragen? Ik zeg maar wat We gaan flyereren, oké, wie vindt dat interessant om Misschien dat te begeleiden dus eigenlijk kijken naar de kwaliteit van onze medewerkers?</p>
	<p>Dat is ook wel logisch. Medewerkers hebben ook niet de inzicht wat een HR afdeling heeft op zij, vertelt cijfermatig. We keken dan, kijk medewerkers die zijn voornamelijk met hun eigen taken bezig en een HR afdeling kijkt ook naar het organisatie gedeelte OK, bepaalde verliezen, waar maken we winst, waar moeten of kunnen we dat compenseren, moeten we Misschien kijken dat ze bepaalde medewerkers Misschien minder in roosteren. Zo, dat kan best wel met elkaar botsen. Dan kan ik heel goed begrijpen en en dat dat merken wij ook hoor. Nu ja draaien we minder dan voorgaande jaren, dus je kan ook niet Iedereen altijd de gewenste uren meer geven. Nou, medewerker heeft daar een hele ander behoefte in dat de organisatie. De medewerker wilt geld verdienen je wilt kunnen rondkomen en wij moeten op bepaalde punten toch ook wel een beetje afschalen dan Omdat ja, wij kunnen hun daarin niet voorzien terwijl wij al zo gaan [maakt gebaar dat het minder gaat], dus Daarom merk je wel dat dat dat die ja belangen daarin wel verschillend kunnen zijn.</p>
	<p>Ze moeten wel inleveren, maar we zorgen wel dat ze een aantal uur contract hebben dus dat ze recht hebben op die uren.</p>
	<p>Nee, Het is gewoon een hele fijne plek om jezelf te ontwikkelen op communicatieve vaardigheden. Maar ook vrienden leren kennen en ook in combinatie met flexibele flexibele werktijden waar we het nu over hebben.</p>
	<p>Kijk, dat is misschien wel leuk voor dat wij hebben voor onze medewerkers ook een Happy crew bonus. Als wij een bepaalde doelstelling in die maand te halen en je bent ook niet ziek in die maand. Dan krijg je 5% per uur boven op je salaris en kan best wel dus aantikken</p>

	<p>voor een medewerker en dat zijn van die kleine stimulans die wij willen creëren, zodat Mensen echt met bepaalde doelen werk gaan, maar ook Dat is dat Het verzuim laag houdt.</p>
	<p>dus We zijn een beetje terug naar de basis gegaan, maar toch wel dat we als medewerkers willen belonen, maar ook onze eigen cijfers willen verbeteren.</p>
	<p>Toen was ik een beetje het idee. Dat moet zwaar gereorganiseerd worden en kan kan best wel zijn dat we over een jaar failliet zijn. Dus ik dacht, nou, dan ga ik dat gewoon doen en ik zie wel waar het schip strand</p>
	<p>omdat er heel veel ruimte en mogelijkheden en financiën aanwezig waren, maar ontdekt dat dat niet per se beter was voor de business omgeving. Mijn perspectief van had ik vooral ben proberen te gaan begrijpen. Wat heeft de business nu echt nodig?</p>
	<p>Maar de vraag is hoe je die inzet en mijn ervaring is inmiddels dat je die het beste kunt inzetten door altijd proberen te begrijpen wat heeft de organisatie nodig en op welke manier kun je de leidinggevende, dat managers, beter maken in een taak om leiding te geven?</p>
	<p>in theorie of een ideale situatie, zou het zo moeten zijn dat HR vooral inderdaad als een soort businesspartner, de leiding wat coacht en sterker maakt, en zorgt dat die medewerkers daar profijt van hebben.</p>
	<p>Maar ik wil niet het badinerend vertellen, is dat, vooral managers vaak het probleem zijn die niet goed in staat zijn de managers die zijn erg gericht op resultaat, planning en controle, maar die gaan niet gauw out of the box mensen vragen hoe gaat het met je, wat heb je nodig? Hoe kan ik je helpen? Dat die stopt na leiding geven. Vaak hebben mensen het over leadership programma's, maar vaak in feite zijn het bijna altijd managers. En dan heeft het ook met de tijdsgeest te maken. Het is allemaal heel volatiel, maar verandert heel veel waardoor de neiging om dingen onder controle te willen hebben misschien alleen maar sterker wordt waardoor mensen minder kunnen loslaten. Ik weet het niet, maar dat gevoel heb ik wel eens, dus het het het kern. De kern van de oplossing zit vaak in het verbeteren van de kwaliteit van de leidinggevendens.</p>
	<p>Dan wordt het niet beter, en bij [organisatie b] daar hadden we een leadershipteam van bijna 40 man. Ik denk dat er maar één man of nou ja, Misschien maximaal 10.,25% echt echt in staat is om bijvoorbeeld een slecht nieuws gesprek te voeren. Daar gaat het vaak op mis hè? Pappen en nathouden, "ja ik wil mensen niet weggagen. Ik heb ze nodig." Het is allemaal heel vriendelijk, maar uiteindelijk vriendelijkheid brengt jou niks. Nee nee.</p>

	<p>Nou ja, je moet die mensen die dat minder goed kunnen gaan begeleiden en coachen en ontwikkelen. Je moet ervan uitgaan dat ze het wel kunnen, maar dan op onderzoek gaan van kun je het, wil je het ook? Nou een begeleiden en je moet ook zorgen dat als iemand, eigenlijk, Als je er heel goed naar kijken op voorhand niet geschikt is, dat je zorgt dat die mensen niet worden benoemd [tot manager].</p>
	<p>er moet een hele vele balans worden gevonden tussen de toegevoegde waarde van HR versus de toegevoegde waarde die je echt kunt bieden aan de business processen. En dat begint echt met de business processen, daarom vind ik dat concept van Ulrich wel goed, die business partner, iemand die echt de business begrijpt dat kunnen er niet heel veel zijn in de wereld, die dat goed kunnen en goed begrijpen en een eigen ambitie daaraan ondergeschikt maken.</p>
	<p>Een klein voorbeeld bij [organisatie b] met COVID, omdat er een aantal mensen zouden zeggen: ja, ik wil ook thuis werken, terwijl dat qua functie helemaal niet kan! Ja... Dus iemand moet als medewerker zich, zich en dan is de vraag is de medewerker wel totaal gemotiveerd op het moment dat de medewerker begrijpt hoe het bedrijf werkt en wat zijn rol daarin is, en hoe die zich daarin kan ontwikkelen? Dan zal hij zo een vraag misschien nog niet eens stellen, maar als hij niet op zijn plek is dan gaat die buitensporige dingen vragen. Dat zou kunnen kloppen, ja.</p>
	<p>Ja, of hij moet gewoon weg, moet ergens gaan werken waar die dat wel kan, maar in een bepaalde rollen zijn er gewoon beperkingen ten aanzien van de mogelijkheden die de medewerker aan zichzelf opeist, dat is gewoon realiteit. Het is een ruil relatie, je hebt rechten en plichten en wat wel eens een keer gebeurt, is dat sommige medewerkers misschien meer focussen op hun rechten dan op hun plichten.</p>
	<p>Ik heb altijd... en toen was de discussie HR is geen belangenbehartiger van het personeel, maar wel zaakwaarnemer. Dat was toen in het Nederlands een goed Nederlands. En Ik denk dat dat nog steeds ik eigenlijk net als de ondernemingsraad die ondernemingsraad. Ja, die is er voor de Mensen, maar die is er ook voor het voortbestaan van, van het bedrijf. En, uhh, ehm, er is een tendency om. Steeds meer bedrijfsmatig te maken en kijk die die Business Partner rol, want Ik denk dat een belangrijke rol is van HR nou ja, dat is advies geven aan het management om om inderdaad een succesvol bedrijf te hebben</p>
	<p>het begint bij happy people die zorgen voor happy customers en die zorgen voor happy shareholders. Ja er zijn genoeg modellen die draaien het om die zeggen, het gaat om om shareholders value.</p>

	<p>Nou en Dat is, denk ik de balans dus. Het is een beetje een schijntegenstelling, zeg ik altijd. Ik ben of eigenlijk heel concreet. Ik ben er niet voor de, ik ben daar, ehm, niet primair voor de Mensen. Ik ben er primair als, wel als zaakwaarnemer.</p>
	<p>En eigenlijk door goede leiders op te leiden. In mijn ogen is, is een heel belangrijk deel, want we kunnen ook niet alles. Ik bedoel wij, wij kunnen structuur en cultuur bepalen en de waardes</p>
	<p>dus daar denk ik voor mij is HR heeft een belangrijke rol in in leiderschapsontwikkeling en talentontwikkeling en op die manier beïnvloeden we denk ik het succes</p>
	<p>En eigenlijk kan heb je een aantal dissatisfactors zo te zeggen, Als je kijkt naar waarom gaan mensen weg, is dat toch voor belangrijk deel toch wel of ze zich gewaardeerd voelen of ze zich betrokken voelen, of ze of ze in een omgeving werken die die hen ziet om een paar heel weer heel modern het te zeggen.</p>
	<p>Maar ik vind wel ja, Dat is met well-being is ook een mooi voorbeeld. Ik kan anti-stresstrainingen gaan geven maar je kan ook denken, “he, maar wat maakt nou dat mensen gestrest zijn bij [organisatie x] en kan ik dat wegnemen?” Nou, ik verwacht dat.</p>
	<p>En, dat is, zo zie ik mijn rol ook met de met de vakbonden met de OR. Wij hebben Natuurlijk een hele coöperatieve manier van samenwerken, hè? De Amerikanen die willen eigenlijk de vakbonden, uhh... Die zijn gewoon trots om een non-unionized bedrijf te zijn. Nou, dan wordt ook interessant, en daar zie ik wel ons als een soort bridge om uit te leggen wat is nou de toegevoegde waarde? Dat hebben we ook moeten uitleggen in IJsland. Wat is nou de toegevoegde waarde van een OR of van een vakvereniging</p>
	<p>Natuurlijk heb ik nu weer de discussies over kunnen we niet iets minder doen, kunnen we niet kunnen we, hè, wij bij Talent Acquisition, ja, hebben we nog wel, we hebben minder vacatures: wat betekent dat Gabriel? Ja, het is een vervelende vraag voor mij, want dat betekent dat ik, ik heb al een paar keer de flex ja, dus de druk wordt dan opgezet van ja, maar van de andere kant ja, de divisies moeten ook de tering naar de nering zetten, dus ja, dan moet HR dat ook. Ik kan dan moeilijk, ik kan het moeilijk dan zeg ik ja jongens, ik mijn 3 jaar plan laat niet toe dat dat ik nu terug ga, maar ik zal natuurlijk altijd verdedigen, maar op een gegeven moment moet je daar ook weer de balans vinden.</p>

	<p>En ook ja, dat is misschien het zo zie ik zo zie ik HR, waarbij voor medewerkers denk voor medewerkers is HR, helpt om talent te ontwikkelen om om om ook een stukje integriteit te hebben in processen, hè. Dus ook bijvoorbeeld ja we dan kalibratie en zo zorgen dat de normen een beetje hetzelfde zijn.</p>
	<p>En, maar wat ik zelf altijd zeg, de juiste eigenlijk een soort HR voor de juiste mensen op het juiste moment op de juiste plaats tegen de juiste kosten. Dat Dat is eigenlijk in één zin wat Ik denk dat wij doen.</p>
	<p>Het is wel zo dat dat, uhh, een bedrijf die de neiging heeft om wat simpel te denken over, uhh, over veranderingen en ja, dat met respect daar, daar brengt altijd met respect in, hè? Als we afscheid moeten nemen van mensen die moet dat met respect. Zo zie ik de taak van HR, Maar we MOETEN afscheid nemen, dus Ik heb ook afscheid moeten nemen van mensen. Alleen dat, als ik ze dan tegenkom, wil ik wel dat ze zeggen, hey Gabriel, leuk je te zien.</p>
	<p>maar ja, dus ook het sociaal plan ben ik een zwaar voorstander van. Hé, dat heb ik ook moeten bevechten. Want wat sociaal plan geeft meer als wat in Nederland, wat wat wat de transitie voeding geeft en ook langere termijnen nou IJsland in het begin zei, ja, Waarom zou je dat doen?</p>
	<p>Maar dat laat onverlet dat we soms tegen de belangen van medewerkers in gaan, maar ook beoordelen is natuurlijk ook ja ook ook uiteindelijk is kan ook, daar hoeft je niet mee eens te zijn, jouw beoordeling en en dat vind ik wel dat we de daar... En ook bij reorganisaties. ja, de situatie waar ik nu in zit, komt de omzet onvoldoende binnen. Ja, je kijk als het daarmee kijk. Ik heb ook weer, Maar dat is meer mijn maatschappelijk- maatschappijvisie. Ik hou niet van winstmaximalisatie. Dus ik vind ook dat we ook pas moeten ingrijpen op het moment dat ook inderdaad de de resultaten zo ver onder druk gaan. En je hebt Natuurlijk In de moderne tijd ook wel dat de druk van die aandeelhouders zo hoog is, dat je ook eigenlijk al gaat realiseren, terwijl je nog steeds een redelijk.</p>
	<p>Nee, en dat maakt, Dat is ook weer die balans. Van van de ja, de aandeelhouders zullen zeggen, je moet harder ingrijpen nou en en vanuit de mensen gezien wil je minder hard ingrijpen nou en en ook at the end of the day gaan we weer, ja, geven wij advies.</p>
	<p>Laat tegelijkertijd kijk sommige managers die zullen heel goed in in in in het leiden van de andere minder ja dan dan, dan kun je ze trainingen geven. Je kunt ze ook weer coachen dat ze zover. Komen en en Ik denk dat eindelijk dat dat ook beter is, hè? Dat een dat een leidinggevende zijn medewerkers van beoordeeld en dat HR al dan niet ondersteund om maar iets te noemen.</p>

	<p>Wat kan ook veel breder zijn, hè? Van anticiperen op op de behoeftes van de organisatie over een aantal jaren bijvoorbeeld.</p>
	<p>heeft echt voldoende meerwaarde om. Nou de van de organisatie te bieden om ja de bedrijfsdoelstellingen in zoveel mogelijk die zich gewoon te Laten lopen, denk ik, hè? Met de doelstellingen van de interne medewerkers, dat bedoel ik alle interne medewerkers dat dan loopt het goed als Als je het bedrijf laat groeien hebt waar Niemand In de organisatie wordt daar beter van of ziet dat zitten, ja, dan lijkt me het heel moeilijk om groeidoelstellingen of om kwaliteitsverbeteringen door te voeren, dus Het is zoveel mogelijk. Het zal niet altijd lukken, Maar ik denk dat zoveel mogelijk dat je dat in de pas wil Laten lopen met met met met met de individuele ja doelen of wensen of ambities voor Mensen, van medewerkers</p>
	<p>Ja of of andersom! Het kan de een sluit ik bedoel, het kan ook zijn dat je als organisatie bepaalde doelen hebt en dat je vervolgens kijkt van, hoe krijgen we de Mensen daarin mee kan je? Je kunt ook beginnen bij ja, welke Mensen nemen we aan? En en en nog talenten, hè? En hoe kunnen die ons verder helpen als organisatie? Ik denk dat dat Misschien dat laatste Misschien nog wel interessanter zou kunnen zijn.</p>
	<p>Over ja al dan niet onderhandelingen met vakbonden met met het vaststellen van salarissen hadden niet met een externe partijen om om salaris schalen om om die goed Ja ja te evalueren en ook up to date te houden hè?</p>
	<p>En dus eigenlijk omschrijven dat echt HR eigenlijk een echt een tussenzool is tussen bijvoorbeeld management en de medewerkers.</p>
	<p>Ik denk heel simpel met met met onderzoek komen we met cijfers komen met en dat dat kan van alles zijn, hè? Dat kan, ja dat dat kan een medewerkertevredenheid zijn, dat kan zijn dat je een bepaald project heb en daarin het beginsituatie en de eindsituatie laat zien en wat voor toegevoegde waarde dat heeft.</p>
	<p>Ik denk dat het belangenverstrengeling op op op op een aantal vlakken kan zijn. Dat kan zijn op op financieel op financieel gebied met betrekking tot beloning, hè om een voorbeeld te geven, hè? Kijk als als er is een onderzoek gedaan als medewerker eigenlijk exorbitant veel geld verdiend, een heel goed salaris heeft ten opzichte van alle andere bedrijven. Maar zijn collega die die verdient € 50 meer, dan kan die medewerker nog steeds het gevoel hebben dat die ondergewaardeerd wordt.</p>

	<p>De verwachtingen die die het management van medewerkers heeft een enerzijds om om een leuke te noemen bij Amazon is dat ook zo. Enerzijds wil je well-being het welbevinden van medewerkers de dat ze voldoende rust hebben dat ze goed functioneren, dat ze dat ze niet worden opgejaagd en tegelijkertijd zie je vaak dat sommige doelen er compleet haaks opstaan.</p>
	<p>Maar we hebben ook een people plan, dus we gaan kijken naar wat willen we binnen dit jaar bereiken? Wat willen we binnen een tot drie jaar bereiken wat binnen 5 jaar en dat bekijk je dan ook voor je afdeling, maar ook op een hè? Dan zit ik op 160 mans relatief klein gedeelte mee en ziet het ook op hogere en grotere delen van de organisatie. Ja, dus we zitten toch heel hoog aan de tafel, ik niet individueel, maar binnen [organisatie z] wel.</p>
	<p>Dat is anders, weet je, dan heb je andere uitdagingen dan dat iemand komt en zegt, oké, I'm bored weet je, Ik wil ik verveel me hier. Ik zit nu twee jaar in mijn functie. Whats more weet je, waar kan ik heen groeien? Ja, dat zijn andere vraagstukken. Ja, dus Als je kijkt naar de meerwaarde van HR, dan is dat flexibel zijn, dan is dat op menselijk gebied zo goed aanvoelen wat de behoeftes zijn, maar ook mensen zelfredzaamheid aan leren af en toe worden is, hè?</p>
	<p>Want wat je ook ziet is dat Mensen [organisatie z] staat bekend als een hele goede werkgever en het is een bedrijf dat heel goed draait. Dus daar komen Mensen met vragen als hè? Ik heb die die coach gezien in Zweden gaat [organisatie z] dat vergoeden? Uhh, Nee! We hebben heel veel ontwikkelingsprogramma's daar niet van, Maar het is niet. Ik heb iemand gevonden van € 500 per per uur en dat gaan we ondersteunen, dus ook daar ja, je moet, Je moet gewoon af en toe logisch mensen verstand gebruiken en dan kom je er wel.</p>
	<p>Maar ook daar bereid ik het voor en ben ik de de connectie naar de overall HR van finance, zodat we weer naar het finance leadership kunnen doorkoppelen, dus je hebt een verbindende rol op mensen gebied dus onze kerntaak zijn Mensen. En de kerntaak van de rest, is business. En als jij focus wilt hebben op het waardevolste wat je hebt aan een bedrijf, dan heb je een HRM'er nodig.</p>
	<p>Dat is me trouwens vier keer overkomen en het ene bedrijf waren de KPI's is zo heftig dat je bijvoorbeeld geen tijd mocht verliezen op arbeidsongelukken. Dus als er iemand door zijn enkel ging, dan was het juist shit. We halen onze KPI's niet, in plaats van, hoe is het met Pietje? Ja.</p>
	<p>Die, die moest ik met hem dus maken. En dat was echt een pittige casus, Maar het was voor het bedrijf wel duurder, want hadden ze hem 3 maanden eerder laten gaan, dan hadden we hem oprecht kunnen laten gaan en nu was het ja, juridisch mag je dan niet meer zeggen? Ja,</p>

	<p>maar je hebt dit ja, we hebben het toen geaccepteerd dat hij dat deed. Ja, dus in mijn vorige bedrijf heb ik dat wel vaker, maar daar merkte ik op het einde ook dat ik binnen HR ook niet meer oke vond hoe dingen gingen, dus dat ik dat nou het was Amerikaans bedrijf, dus ze trokken alles naar Amerika en Ik was op gegeven moment alleen nog doorgeefluik van Europa. Dan moet je dus iemand laten gaan en dan zeg ik, oké, je moet die vakantiedagen nog uitbetalen en dat doen ze in Amerika niet. Ja, de International Lawyer zegt ja, nou ja, als die persoon ons meeneemt, hé met een advocaat dan moeten we maanden salaris doorbetalen. Dan bouwt hij ook maanden vakantiedagen op en betalen we die ook nog, dus ja. Maar ja, “je zegt dit omdat je de medewerker een plezier wilt doen.” Nee, ik zeg dit omdat het juridisch in Europa zo werkt. Tenminste in dat land waar het was.</p>
	<p>En als Mensen... Ik denk wel dat je HR best wel hard kunt maken. Er zijn KPI's waarmee je dat kunt doen, hè? Attrition is er een well-being, engagement der zijn allerlei KPI's is die HR hard kunnen maken. HR is niet zacht HR heeft een harde cijfers kant.</p>
	<p>Dat is 100% waar, want Dat, als HRM'er zit je altijd op dat snijvlak. En als mens neig je wellicht meer naar de individu en naar het individu, dus naar de medewerker. Maar als HRM'er ben je wel vertegenwoordiger van het bedrijf. Dus en Ik vind dat een fantastische uitdaging. En een kunst. Die allebei met elkaar te verbinden. Dus Ik vind het heel mooi als je dat kunt, dat je voor het bedrijf staat, maar het zodanig kunt communiceren dat de medewerker het kan volgen. En, als je dat niet meer kunt, in mijn geval ga ik dan. Dus bij het oude bedrijf was op een moment dat ik dacht, Ik kan dit niet meer zeg, maar ik wil dit niet meer.</p>
	<p>Ik hoef niet van van alle beslissingen van een bedrijf te zijn om ze wel te snappen. Dus als jij bijvoorbeeld zegt, oké, de economie verandert. We zitten in een recessie, We moeten mensen laten gaan, dan hoef ik dat niet leuk te vinden, maar dan kan ik dat wel inhoudelijk begrijpen. En dan kan ik die, dan kan ik het ondersteunen als wij de stap maken om.</p>
	<p>Daar kan ik als HRM'er niet zo goed achter staan hetzelfde is. Het gaat. Het is not a one way street, dus als feedback komt vanuit een medewerker vanuit teams en dat is ook een taak bij het bij het MT bijvoorbeeld. Ik zit de teamlead bij ons. Die hebben een keer In de zoveel weken of maanden hebben zij ook een teamlead day. En, daar zit ik als enige van het HR van het MT in en ik zit daar niet als MT lid, Maar ik zit als HRM'er. Wat ik wel doe is dat ik de sfeer en de struggles meeneem naar het MT en, zegt jongens. Dit neem ik waar. Dat is het feedback. En Ik heb ook af en toe een op een gesprekken met of teamleads of ook af en toe wel medewerkers die, want daar sta</p>

	<p>ik wel voor open hè, maar en dat neem ik ook mee, dus ik ben ook iemand die de sfeer weer vertaald naar, naar de organisatie bijvoorbeeld.</p>
	<p>Dus Ik vind dat je de behoefte van allebei de kanten naar allebei de kanten moet kunnen vertalen en dat je ook duidelijk moet zijn, dit is de grens. Dit kunnen we wel doen en kunnen we niet doen. Dat moet je zowel naar de organisatiekant doen voor het individu hè?</p> <p>Bijvoorbeeld Als je iemand hebt die underperformed, en die persoon heeft nooit fatsoenlijk feedback gekregen. Maar op eens zegt de business, ja, nee we willen hem of haar niet meer! Ja jongens, sorry, maar je had zelf ook een verantwoordelijkheid in deze. Dus dan zit je ook te challengen.</p>
	<p>Ja met de HR business partner, HR Office and HR Advisor. Daarmee werken we onderling best wel veel Samen Omdat je ja. Wij zijn echt gericht op het, op de Mensen en op de business. Het operationele gedeelte, dus daarvoor moet je goed onderling afstemmen dat Iedereen op de hoogte is van alles wat er speelt.</p>
	<p>Ja, dus ja, hun te laten ontwikkelen ze daarin inzetten waar mogelijk ook natuurlijk kijken wat is nodig voor de business, welke mensen, op welke positie? Kan Misschien ook zo zijn dat, uh, sommige posities dan niet meer nodig zijn. Mensen die weggaan niet meer worden vervangen en dat op een andere manier wordt ingedeeld. Dus ja, het heeft eigenlijk verschillende vormen waarin we dat proberen te bewerkstelligen.</p>
	<p>Maar goed, als HR zijnde, ik denk dat je altijd een afweging moet maken tussen het belang van de medewerker en het belang van het bedrijf. Want uiteindelijk uhh, Moet je bedrijf ook gewoon blijven draaien en moet dat ook op de best mogelijke manier? En ja, dat je zal niet dat altijd in lijn kunnen brengen, maar datgene wat de medewerkers willen. Dus Je moet altijd een soort van afweging maken oké, wat kan ik voor de medewerkers doen, wat kan ik voor het bedrijf doen en daarin de balans proberen te vinden!</p>
	<p>We hebben bij ons CAO onderhandelingen. Dat is best wel vaak een langdurig proces en dat daar wordt HR dan ook wel echt op aangekeken als dat niet soepel verloopt en als er niet uitkomt wat de medewerkers willen. Dus er zijn bepaalde processen als, daar mensen het niet meer eens zijn of veranderingen waar ze niet mee eens zijn, dan denk ik dat... Daar kan HR wel een negatief imago door krijgen</p>

	<p>Daar denkt onze HR VP natuurlijk ook gewoon mee. Die hebben overleggen met het MT van waar staat de business, waar gaan we naartoe, wat is de financiële situatie? Zo'n financiële situatie heeft ook weer impact, bijvoorbeeld op de CAO onderhandelingen. Er zijn gewoon heel veel zaken waarin je dan mee moet denken van wat is het belang van het bedrijf?</p>
	<p>En daarbij komt je het meeste bij die balans terecht. Kijk ik zit vooral op het ondersteunen van de medewerkers, maar dan heb je de HR business partner en de HR VP die ook echt moeten kijken. Van oké, we kijken naar het belang van de medewerker. We kijken ook naar het belang van het bedrijf, daarin gaan we de balans te vinden, dus ja, daar heeft denk ik HR ook wel een, een grote rol in, welke koers gaan we varen?</p>
	<p>Nou wat ik zeg nu dat we die high performance organisation willen zijn. Wat moeten daarvoor dingen voor worden uitgezet? Ja, Dat is ook wel echt een HR aangelegenheid in overleg met de rest van de business van wat heeft onze business nodig om voort te kunnen blijven bestaan om die resultaten te gaan bereiken die we voor ogen hebben? Wat wordt ons meerjarenbeleid en plan? Dus ja, Ik denk zeker dat HR daar ook een rol heeft binnen voor het voortbestaan van de business zelf.</p>
	<p>Een van de dingen waar ik wel vaker struggles en gedoe over heb zijn de declaraties. Dat daar onenigheid over ontstond van wat mag wel, wat mag niet of dat Mensen het er niet mee eens waren. Ja is niet per se helemaal HR. Dat kan Natuurlijk ook binnen een andere afdeling liggen in een andere organisatie, maar dan ja, dat je dan moest verdedigen waarom is zo was, dat dingen policy zijn, of vastgelegd. En als het grijze gebied is dat het overlegt moet worden en dan wordt daar een beslissing over genomen, maar buiten dat kan ik me zo niks herinneren, eerlijk gezegd.</p>
	<p>Ja toch ook dat strategische deel dus meedenken van hoe kunnen we de organisatie het beste laten zijn? De Mensen op de beste plekken inzetten, wat is het beste voor de toekomst?</p>
	<p>Ja misschien als iemand niet zo goed functioneert dat er een belangenconflict kan ontstaan. Dat de medewerker ja, die werkt bijvoorbeeld al een tijdje bij [organisatie x] en ja, die functioneert niet helemaal naar behoren dat je dan denkt, van ja, kunnen wij nog door op deze manier op deze situatie kan dat niet. Ga je Samen een plan maken, dan kunnen er soms Natuurlijk ook wel... Dan is het het belang van de organisatie, de ene en het belang van de medewerker is dan anders. Dat kan dan ook niet altijd matchen, maar goed daar. Hoe dan ook kom je daar uiteindelijk wel uit op een bepaalde manier.</p>

	<p>En je probeert natuurlijk een proactieve rol dat je dus natuurlijk al meedenkt voor de toekomst, maar je bent ook wel reactief bezig dat als er iets speelt dat je daar op inspeelt en ja ook de goede afdelingen daarbij weten vinden of de helpen of</p>
	<p>Ja en de gesprekken eigenlijk ook voeren, en de selectie eigenlijk al via we hebben dan systeem. Daar komen dan die sollicitaties in binnen zeg maar en daar kunnen wij ze al beoordelen. Recruitement voert dan wel met de managers in ieder geval de kandidaat-managers de eerste gesprekken, en als die dan positief zijn, dan wordt de adjunct Regiomanager van Utrecht bijvoorbeeld en ik van Utrecht uitgenodigd voor het gesprek om dan ja, dus voor een manager bijvoorbeeld.</p>
	<p>Nou ja, want ja, we hadden toevallig vandaag overleg met het regiomanagement over de puzzel waar we de managers gaan inzetten. Want er gaan een paar locaties open in Utrecht, er gaan een paar locaties open in Gelderland. Maar dat is allemaal eind dit jaar. Je kunt dan wel managers werven, en dat zijn we ook aan het doen, maar hoe? Hoe ga je dan die managers tevreden houden tot die tijd en dan kan ik morgen locatie openen, want zo snel kan het gaan. Maar die locaties die we dan nu in de pijplijn hebben, zeg maar, kan ook zomaar weer een half jaar uit ja, vooruit geschoven worden en misschien zelfs nu met die [...]wet die onzeker is wel niet, hoe ga je daar dan op reageren? Hoe zorgen we dan dat we toch genoeg managers hebben op de reservebank en?</p>
	<p>Nou ja, wij proberen dus bijvoorbeeld wel, uhhh, we hebben bijvoorbeeld laatst, ik denk een jaar geleden een soort medewerkers tevredenheidsonderzoek uitgevoerd en daar proberen we dan ook wel echt naar te kijken naar die uitslagen die analyseren en daarin ja iets te kunnen betekenen. Zeg maar en wij ondersteunen echt, ja, al zeggen we het natuurlijk zelf onze managers wel heel erg op het gebied, dus van adviseren, personeel en, uhhhh, ja dat er genoeg loopbaan- en ontwikkelpaden zijn dat we adviseren over salaris over</p>
	<p>Ja eigenlijk, doordat we ieder jaar een jaarplan opstellen, zeg maar waarin we dus kijken weer ook wat bijvoorbeeld dan uit zo een medewerkers tevredenheidsonderzoek komt, stellen we eigenlijk aan de hand daarvan ook weer doelen op van. Ja, uhhh, wat, wat, wat we dan zien, zeg maar. En niet alleen uit het medewerkers tevredenheidsonderzoek, maar ook gewoon uit wat we zelf ophalen uit de regio of wat we zelf signaleren. Want ja, dat krijgt ook heel veel terug van ik mis dit of ja, ik mis dat. Nou ja, en daarop maken we dan een jaarplan en daarmee gaan we dan wel aan de slag, ook weer met die Thema's eigenlijk ja.</p>
	<p>Ik denk wel dat ik dan natuurlijk ga kijken naar de situatie, zeg maar. Uhhh, en dat Ik denk van als we een medewerker bijvoorbeeld echt uhhh, om proportionele dingen vraagt dan ja, dan zou ik gewoon zeggen, goh, dat kan niet binnen [ZBO] bijvoorbeeld mogen alleen</p>

	regiomanagers of echt vanaf schaal 11 volgens mij uit mijn hoofd krijgen mensen een leaseauto en als een medewerker bijvoorbeeld, zou je zeggen, van ja, ik wil hier wel komen werken, maar dan wil ik ook een leaseauto, ja, dan gaat het natuurlijk niet
	Ja, dat ik gewoon zou kijken naar de situatie en dan echt wel neutraal probeer te kijken van wat het hier dus aan de hand. Maar ja, en Ik denk, stiekem ook dat vaak de manager wel ja gelijk heeft, zeg maar dus, want ik heb soms ook wel het idee dat de medewerkers soms gewoon dingen vraagt, zeker in deze arbeidsmarkt die gewoon niet reëel zijn als wij.
	Ja, dus Het is altijd gewoon afhankelijk van de situatie van de werknemer ook weer.
	Nou, sowieso wel alles wat te maken heeft met onboarding en offboarding zorgen dat er alles georganiseerd wordt voor werknemers die binnenkomen vanaf het moment dat sollicitatiegesprekken worden gevoerd. Of ze nou eigenlijk op het moment dat de vacature gemaakt wordt totdat de werknemer echt binnen is. Dat alles netjes georganiseerd wordt
	Ervoor zorgen dat al het beleid wel gewoon duidelijk is.
	Is gewoon regelmatig contact. Doorspreken wat managers doen, wat er nu al volgens de jaarkalender van HR ook onder de aandacht ligt, waar managers zo op moet focussen. Resultaten van onderzoek doornemen engagement bespreken.
	Uhmhhh, eens verdedigen. Ja, Dat is eigenlijk op het moment dat er wat beslissingen genomen moesten worden over mensen die niet goed functioneren en er Misschien uit zouden moeten. Ja, dat zijn momenten dat je veel met managers aan het praten bent en dan wordt er vanaf hoger af ook besloten van die en die functioneren minder goed, dus Misschien moet je niet eens gaan praten of die Misschien wat anders kunnen gaan doen of eruit kunnen, ja, dan heb je nog wel eens dat managers daar wat weerstand tegen willen gaan bieden en wat ze zeggen? Nee, we waren... Waarom komt HR hier nu ineens in vliegen? En ja, inderdaad, want we hebben intern dit in dit overleg deze. Deze projecten moeten graag aan worden, daar hebben die Mensen voor nodig en deze persoon kan dat ook allemaal. Dat is heel belangrijk. Ja, dus Je kunt wel van alles vinden, maar oké, ja dus dan merk je wel wat er wel gewoon op weerstand komt op de rol van HR, dus Dat is een voorbeeld.
	Dat die er soms is, ja. Ja vanuit gezegd vanuit de werknemer ben ik daar zeker wel mee eens inderdaad, als bedrijf wil je natuurlijk... Het belang van bedrijven is altijd zoveel mogelijk nou, Ik wil niet altijd maar vaak zoveel mogelijk geld verdienen, dus je wilt als bedrijf dat een werknemer op zo goed mogelijk op zijn of haar plek zit en zo effectief of efficiënt mogelijk kan werken. Ja, dat wat je wilt als bedrijf.

	<p>En als werknemer wil je Natuurlijk gewoon een leuke baan hebben waar je nou ook voor werknemers wel anders wat wat belangrijk is soms Mensen willen kunnen groeien. Sommige Mensen willen gewoon geld verdienen. Anderen willen leuke collega's hebben, dus die belangen zijn altijd heel erg anders. Ja dus ik, Ik denk dat dat je daar altijd gewoon verschil in hebt, Maar dat je op zoek moet gaan naar de overeenkomsten erin. Dus Als je ook kijkt naar werknemers die graag willen samenwerken met anderen, Omdat het sociaal heel erg belangrijk is. Uiteindelijk is dat voor heel veel bedrijven ook weer belangrijk dat Mensen goed kunnen samenwerken en goed, ja kunnen brainstormen om weer nieuwe dingen te kunnen ontdekken of efficiënt Samen te kunnen werken om daar dan weer effectiever te zijn of productiever. Ja dus ook al is die belangenverstrengeling er wel duidelijk, ja, Je kunt denk ik wel gewoon echt Samen op zoek gaan naar de beste middenweg daarin? Ja.</p>
	<p>Nee, Ik denk echt dat het gewoon het allerbelangrijkste is dat je als HR professional gewoon altijd probeert om die balans te vinden. Je moet nooit vanuit HR Alleen maar opvolgen wat het management wilt en je moet ook nooit doen wat een medewerker of een manager wil, dus Je moet altijd, je zit er altijd tussen in. Je moet altijd op zoek gaan naar gewoon. Oké management wil dit en dit gaat gebeuren. Hoe gaan we dat op mijn beste manier voor de werknemers organiseren ook duidelijk aangegeven op het moment dat management iets verwacht wat gewoon echt niet realistisch is. Ja, Je kunt Natuurlijk niet altijd alleen maar tegenstribbelen. Zo moet je ook gewoon even maar iets gaan uitvoeren. Je hebt opgegeven moment dan je rol In de organisatie en Je moet maar gewoon uitvoeren wat uitgevoerd moet worden. Als een bedrijf, zeg maar moet gaan reorganiseren. Ja, daar kun je wel zeggen dat ga ik niet doen, maar...?</p>
	<p>Maar wat je wel merkt, je hebt natuurlijk dubbel zoveel overleg. Vaak, rapporteer je aan een managementteam. Ja. En ik rapporteer aan twee MT's. Ja. Waarom je elke verschillende belangrijke tegen elkaar hebt. Ja. Dat is natuurlijk af en toe wel even vissen.</p>
	<p>Ja. Dan is het ja veel bezig met beleid, dus dan kun je ook een de HR-strategie hier ook een beetje... Hoe kunnen we een betere strategie krijgen voor de komende jaren dat dat zijn eigenlijk een dingen waar we heel druk me bezig zijn.</p>
	<p>Ja, een stukje leidinggeven en uitdragen aan het personeel wat de organisatie wil. Ja, dat zie je niet altijd evenveel terug.</p>
	<p>het met de HR-man, de hoofd HR, en met de directeurs van de divisie, en daar hebben we altijd een talent review. En niet talent review, moeten we ook een overzicht na, want we hebben een key positions, hoe likely die is dat zij gaan vertrekken. Stel iemand vertrekt nu, hoeveel vervanging staat er dan al klaar, of niet hoe lang. Dus dat hebben we, we hebben ook de hi-pos. Die zijn high-potentials, dat zijn</p>

	<p>verwachter dat binnen nu een twee, drie jaar een stap kunnen maken. Ja, we hebben een positie. Ja, en we hebben de managers, dus we hebben heel duidelijk overzicht over. Ja, we weten wel, want als deze persoon vertrekt, hebben we wel niet iemand ervoor zetten.</p>
	<p>Nee, nee. Bij de afdelingshoofden sowieso niet, we hebben best wel veel nieuwe afdelingshoofden, ook veel jongere personen... [...] Een beetje bewust ja. En de cultuurslag maken. we hebben ook met het nieuwe MT. Zie je ook veel meer diversiteit, veel jongeren en vooral meer nieuwe leidinggevenden in de organisatie. Maar die zijn wel welwillend. Die denken ook echt goed mee. Die zijn ook druk mee bezig. Ja. Dus ja, nee, dat gaat goed.</p>
	<p>Dan gaat het over, we kijken. Of vier maanden blijken. Dan hebben we onze MTO. Oké, ja, het is een spannend moment. Ja, ik ben benieuwd. Ja. We hebben vanuit [holding], alle bedrijven doen die MTO. [...] Ja, ons doel is dat ongeveer 70 procent mee doet. Ja. Maar of dat gaat gebeuren? Ja, ik weet het. We gaan het wel toegankelijk proberen te maken. Proberen we hebben toch nog veel oudere medewerkers, proberen ook ondertussen op papier, toch aan de bieden ook nog aan mensen. Ja. Dus voor onze administratie wat lastiger maar misschien wel meer respons.</p>
	<p>omdat we zien een duidelijk verloop. Het is mensen blijven hier of een jaar of blijven hier 20 jaar. Zeggen we altijd. Het een of het ander. Ja. En we moeten ervoor zorgen dat die mensen hier na een jaar vertrekken, dat die hier... Dat we gezondere doorloop krijgen. Zal je dat niet? Ja, niet goed vinden, dat die hier wel een aantal jaar blijven.</p>
	<p>De prestaties van het bedrijf, we proberen natuurlijk supportieve te zijn. Ik denk dat we proberen nou... in het verleden zijn er veel gesprekken gevoerd door leidinggevenden met sollicitanten bijvoorbeeld. En zei de leidinggevende, dat is een goede. Daar is helemaal geen controle op geweest. Wat we nu ook doen, HR zit daar gewoon altijd bij. We willen wel controleren, van oke, wij weten het ook niet altijd, maar dan heb je in ieder geval het vier ogen principe en zie je wie er binnen komt. Dus dat is wel een belangrijk rol. Gewoon kijken van... misschien moeten medewerkers wel heel andere competenties hebben dan dat de leidinggevende aangeeft. Als je de leidinggevende maar zijn gang laat gaan dan krijg je precies het team wat de leidinggevende wil. Ja. En dan krijg je misschien wel zes dezelfde mensen, en dat moet je helemaal niet hebben.</p>
	<p>Belangrijk voor ieder organisatie, omdat ik ben van mening dat HR de belangen van de organisatie moet vertegenwoordigen maar ook van de werknemer. Duidelijk kunnen maken aan een werknemer waarom een organisatie iets doet. En aan de organisatie duidelijk maken</p>

	<p>dat de werknemer iets nodig heeft. Ja. En ik denk dat het voor HR heel belangrijk is om daar die mix in te vinden zodat de organisatie er baat bij heeft, maar ook de werknemer. Ja. En zo kun je dan het werk geluk en de prestatie van het bedrijf bij elkaar koppelen.</p>
	<p>Personeelskosten zijn de hoogste kosten van de organisatie, onderaan de streep die structureel blijven terug komen. Dus ja, het is van absoluut belang. [...]Nou, ik denk dat het zaak is om gewoon heel duidelijk in kaart te brengen, als je kijkt naar verzuimtrajecten, goed te begeleiden zodat iemand zo snel mogelijk terug komt of kan uitstromen.</p>
	<p>Nee, alleen maar, omdat we twee MT's hebben, moet je wel meer vragen stellen, want ik heb een keer als ik iets daar akkoord heb, vroeger kon je het gewoon implementeren, nu moet je dat dan nog met anderen afstemmen. Kost nu wat meer tijd.</p>
	<p>Maar dan doen zij vervolgens een voorstel wat totaal niet redelijk is. Wij doen dan een tegenwoord, ja dan ben je een van hun [de organisatie]. En dan moet je je rol tegenover een medewerker wel verdedigen. Zij komen gewoon met een voorstel met de vakbond. En wij, als ik zit aan de kant van de werkgever dan, dan zit er ook voor mezelf. Je bent uiteindelijk de tegenpartij natuurlijk. Voor hun wel, ja. Ja. Terwijl ik eigenlijk ook een medewerker ben. Ja, het is al. Ja, ja. Dus je zit al een beetje op die stoel,</p>
	<p>Ja, ik vind het een heel logisch, dat het is want de werkgever een bepaalde belangen en een werknemer heeft ook een bepaald belang. En dan botst dan op een gegeven moment, bijvoorbeeld bij de CAO. Voor de werknemer is het dan van belang dat die zoveel mogelijk geld in het laatje krijgt zodat die de rekening kan betalen dat die leuke dingen kan doen. En voor de werkgever is van belang dat ze de werknemers netjes betalen en dat het bedrijf goed gaat. Maar dat ook de organisatie gezond blijft. En ik denk dat dat al twee belangen zijn die heel erg tegen elkaar ingaan.</p>
	<p>Door in gesprek te gaan en dan kijken wat voor beide partijen dan redelijk is. Je moet als werkgever ook niet zeggen van, we doen dit terwijl veel meer mogelijk is. Dus je moet daar een samenspel in vinden. En als je dat bij elkaar dan brengen, dan kom je altijd op iets moois.</p>
	<p>Maar Als je ziet wat er nou ja, de hele discussie rondom nou In de wet en regelgeving rondom ZZP schap ik noem maar even iets een voorbeeld. Ja, wat is jouw visie daarop en hoe vertaal je dat naar jouw bedrijf en hoe ziet dat er dan over 5 jaar uit? Ander is iets anders dan ik. Wacht even tot die uitspraak Er is. Dan komt er een regel en dan moet we die regel even gaan toepassen en dan moeten we dat gaan invoeren. Ja, en ik zie teveel HR op dat vlak en niet van oké, maar als als dit nou zou gaan veranderen en onze huidige populatie is</p>

	<p>30% ZZP, hoe gaan we dat dan vormgeven en wat willen we dan? Willen we dan daar toch heel veel investeren of willen we daar niet in investeren? En wat voor weerstand kom je dan tegen? Hoe gaat het met die weerstand om wat gebeurt daar in een team als er een ZZP'er wegvalt of binnenkomt? Wie heeft voorgang in mijn geval nu met zorg, hè?</p>
	<p>Het is belangrijk om te peilen hoe Mensen erbij zetten. Dat vind ik ook. Maar of je daar nou een of een keer per jaar of één keer In de 2 3 jaar een een of ander groot vragenlijst aan onderzoek? Ik vind dat een beetje overrated...</p>
	<p>Ja en Ik denk dat, en dat was bij [organisatie y] ook. Wat voor producten gaan wij In de komende 5 jaar maken en wat voor type mensen, en wat voor competenties heb je nodig om daar te komen en wat kun je dan vandaag de dag te doen om daar naartoe te gaan?</p>
	<p>Op het moment dat je dan Mensen gaat binnenhalen die eigenlijk al wat ietsjes meer op het toekomstig profiel passen. Die zien er waarschijnlijk iets anders uit dan de huidige populatie. Daar moet je dus ook een visie hebben. Hoe integreer je dat Samen? Want anders krijg je een soort van twee kampjes die nieuwe Mensen die binnenkomen. Nou, dat zag je bij [organisatie y] best wel af en toe gebeuren dat nieuwe Mensen goed binnengehaald werden. Niet echt omarmd waren en binnen 1, max 3 jaar, waren ze weer weg!</p>
	<p>Nee, en Als je dan, en dat vind ik dan ook, maar maak het maar eens financieel inzichtelijk voor management, voor directie voor bestuur afhangt van het type organisatie waar je zit. Wat, wat kost ons dat nou eigenlijk? Ja, en [organisatie y] gooide daar inderdaad al heel veel geld tegenaan met werving met inhuur van expat achtige contracten. Nou ja, dat daar kon echt wel wat geld tegenaan zeg en als dan na 3 jaar wegging. Ja, deden we het gewoon nog een keer!</p>
	<p>Maar in sommige teams en bij sommige Engineers, dat zat gewoon fundamenteel iets fout dat als ze jou niet mogen, dan werd het niks, dan heb je daar dus ook iets aan te doen. En Ik vind als HR professional dat je dat soort onderliggende dynamiek In de organisatie moet kunnen lezen, moet kunnen vertalen op de directietafel moet kunnen leggen van, hé, daar zit een risico.</p>
	<p>Dus Ik denk dat je als HR dat kan ik overigens prima een beetje diplomatiek, een beetje politiek spel. Je moet snappen hoe het spel, dat Natuurlijk wel, maar Je moet ook kijken in wat voor organisatie loop je rond om te zorgen dat je wel je verschil kan maken. En Ik denk dat ook heel veel HR Mensen ja zeggen: ik zie wel dingen of Ik vind wel iets, maar ja, zo gaat dat hier. Ja en Ik vind HR ook een beetje. Ja, een soort luis In de pels achtige rol die gewoon dynamiek is en niet meteen het is goed of fout, Maar ik constateer dit en ik zie daar een risico. Wat zien jullie dat ook? En als jullie het niet zien, hè, dan ga ik uitleggen Waarom ik het wel zie bij dat met me eens of niet,</p>

	<p>Misschien ook niet. En Als we het dan maar mee eens zijn, willen we daar dan iets mee? En wat zou dan mijn idee zijn? Want anders ben je alleen maar aan het constateren. Maar ook dat is weer een paar stappen vooruit kijken.</p>
	<p>En, Ik denk dus dat HR op dat vlak oké, hoe ziet dat eruit en hoe vertaal ik dat dan naar die zorgprofessional? In Jip en Janneke taal in dit geval. Dichtbij de praktijk, dus Je moet, Je moet Er zijn, Je moet langslopen, Je moet interesse tonen en Je moet zeggen, oké, loop maar eens 1 keer 1 dagje mee met iemand in de wijkverpleging zag het allemaal tegen mijn teamleden die sommigen hebben dat de meeste hebben dat ook wel gedaan. Ja, dat kost geld, dat snap ik ook wel. Ik heb er eigenlijk geen tijd voor. Ja, maar om Het is maar een ervaring, maar Als we dat even met 10 man doen, hebben we 10 ervaring en dan kunnen we dus wat. Wat valt ons nou op ja? Ja, het is wel gedoe met dat rooster of zo. Ik noem maar even iets en Wij zijn niet van de roosters als HR, maar wij kunnen wel signaleren, hé, daar is iets met die roosters en die systematiek van de CAO en dat is best ingewikkeld. Kunnen we dat niet simpeler maken? Kunnen we niet met ICT gaan kijken? Of die tool slimmer? Nou ja dat.</p> <p>Omdat Ik denk van ja, ja ja, je geeft advies, dus ik probeer het zo duidelijk te maken dat je bent niet alleen een adviseur, je bent mede verantwoordelijk, maar ja, je kan niet Iedereen, en het is maar een term hoor... Bij mij staat er directeur op mijn kaartje, ja, maakt mij niet zo, weet je dat? Doet dan er niet zoveel toe maar de adviseur, Maar het is vooral een verbindende adviseur en een verbindende adviseur met ik snap de strategie. Ik snap wat ik andere collega. Ik heb IT nodig. Ik heb salarisadministratie nodig. Ik heb die zorg administratie nodig.</p>
	<p>En Als je ja en Als je business partner wil zijn als afdeling, denk ik dus niet als functie, maar als afdeling. Dan moet je wel snappen wat er speelt. Ja, dan vind ik dat ik als directeur moet weten. Hoe zit ons weet ik veel omzetverhouding. Daar waar verdienen we nou het meest geld in? Waar lopen we nou op leeg? Als we over ZZP risico's praten, hoeveel zzp'ers hebben we nou rondlopen? Hoeveel uren zijn er mee gemoeid en wat is dan het financiële risico als dat financiële risico € 10.000 is, dan zeg je jongens, Ik ga er niet eens naar kijken! Als dat risico 10 miljoen kan zijn, jongens rode vlag!</p>
	<p>En dan nogmaals ben ik niet van tevredenheidsonderzoeken, maar het kan wel helpen als je data hebt. Dat heb ik onder andere ook wel veel van Raymond weer geleerd. Je kan met data kan je wel heel veel boven tafel halen en bij [organisatie y] zag je dat ook.</p>

	<p>Dus ik denk dat als HR, ja, behoefte peilen eigenlijk wat ik net zei, luis In de pels, Maar dat is meer op mijn niveau. Ik vind ook wel en dat deed ik bij [organisatie y], doe. Nu ook Ik vind ook dat je je bent ook meteen de business partner van jouw CEO of van jouw, in mijn geval het bestuur nu.</p>
	<p>Je je dossier niet op orde dat is zonde en het kost geld. Ja, Dat is maar dossier, denk ik, denk ik dan. Ja, maar als die manager structureel niet zijn medewerker leest en het goede gesprek kan voeren of Alleen dat goede gesprek kan voeren met degene die een beetje leuk vindt. Nou, Dat is een veel groter risico.</p>
	<p>Kijk, Ik heb, we hebben een programma strategisch programma dat heet medewerker centraal. En dat betekent dat het draait in eerste instantie om de medewerker. Maar ik ben ook, dus Het is niet een leiding leidinggeven, dus ook een medewerker. Mijn bestuurder is ook een medewerker. Dat heeft wel vanuit wel vanuit die context en dan Als ik dat door vertaal, wat zijn de veranderingen en wat komt er op ons af? Hoe vertaal ik dat en hoe om onze organisatie gezond te houden en een fijne en in nou gezonde werkplek te Laten zijn met gemotiveerde medewerkers? Ja, en daar draag je aan bij, dus Ik vind de missie van HR kan nooit op zichzelf staan, die kan nooit zijn wij zorgen dat de procedures goed staan ofzo of.</p>
	<p>Ik ben wel iemand die iets meer op de stoel zit van de organisatie dan de medewerker, maar wel vanuit oprechte interesse in de medewerker. De medewerkers staan centraal alleen dat staat bijvoorbeeld bij ons letterlijk in ons strategisch programma. Medewerker centraal betekent niet, we doen alles wat jij wil.</p>
	<p>Dus beide ik. Ik ben daar in die zin ook wel voor de medewerkers, Omdat ik als we een afspraak maken, dan houden we ons daaraan. Als er een medewerker klaagt, zal ik altijd hoor wederhoor toepassen ik zal nooit per definitie meteen aan de kant van de medewerker staan. Maar ik zal ook niet per definitie aan de kant van de manager gaan staan, zodat je per definitie twee tegen één krijgt</p>
	<p>Als het gaat over missie, vind ik het nog steeds moeilijk om te zeggen, maar voor mij zit het hem in ECHT contact en het gewoon echt oprecht Samen goed willen doen. En als ik verlof wil aan mijn manager zeg, ja, je hebt recht op twee dagen, want het staat In de verlofregeling. Daar ben je mij al kwijt.</p>
	<p>Ja, hoeveel dagen krijg je daarvoor? Ja, pak ze gewoon! Want Als je dat netjes doet, dan krijg je dat ook terugbetaald. Maar in organisaties als nou [organisatie y] was dat ook maar zeker bij ons heb je te maken met een CAO, waardoor er heel veel regels</p>

	<p>protocollen zijn. Ja, en Als je daarvan gaat afwijken, ja, maar hij kreeg toen twee maanden verlof en dus dus daar heb ik ook recht op. Ga met jou het gesprek aan? Wat voor context, wat heb je nodig? Het principe blijft hetzelfde en je ziet een deel van de Mensen die zegt Van geef mij maar protocol en die stellen ook die vragen aan HR. Wat is het protocol geeft mij richtlijn geeft mij duidelijkheid. Bestuur vraagt vaak ook wordt daarop uitgedaagd, dus dat deel moet je wel hebben. Maar Je moet ook een deel hebben van, hé, We zijn gewoon een organisatie met Mensen. We gaan gewoon fatsoenlijk met elkaar om. We gaan het gesprek aan. We doen het Samen en Dat is [organisatie y] is op dat vlak in mijn beleving niet anders dan [organisatie x] of [organisatie z] waar ik gewerkt heb, of [organisatie a] maakt niet uit.</p>
	<p>en dat vind ik als HR In de organisatie verbinden dat Daarom vind ik het verbindende adviseur, dus dat Mensen bij elkaar probeer juist niet te polariseren. Probeer de rode draad eruit te halen, probeer de angel eruit te halen. Wat zit hier? Wat is de vraag achter de vraag die medewerker die de hele tijd zit te zeuren over die verlofregeling. Wat is eigenlijk jouw vraag?</p>
	<p>En deels kan het andersom, bedenk ik nu, Ik heb niet even een twee 3 een voorbeeld. Heb ik een voorbeeld doordat dat botst qua belangen kan het ook je ogen openen waar je denkt van, dit is de derde keer dat dit thema boven tafel komt of bij dit team of bij in die regio of bij. Dat je denkt, moeten we daar niet iets mee? Niet, nee, hier is Misschien wel iets aan de hand wat wij in op ons directie managementniveau gewoon niet zien. En dan denk je, en dat kan je als HR wel doen hè, kunnen we laatst ook een keer gehad? Dat is al de derde keer of in dat team gaat ook iets mis op performance management of werving en selectie.</p>
	<p>Een beetje een onderzoekende. Ja, Dat is Misschien een goede toevoeging. Een onderzoekende, nieuwsgierige soort van, van een verbindende rol. En als ik naar de modelletjes van HR kijk, kom ik zeg maar het woord verbindend zie je wel steeds meer terugkomen. Maar nieuwsgierig of zo of onderzoekend nog niet, weinig. Ja, oke nou. En niet zozeer de onderzoeker als de wetenschappelijk onderzoeker, maar gewoon. Ik wil het gewoon snappen. Wat gebeurt er? Wat gebeurt hier?</p>

Category	Excerpt operational responsibility	Excerpt strategic responsibility
HR tasks	Eigenlijk wel wat ik wel ben achter gekomen is dat die kan het wel heel mooi op papier zetten hoe je graag wil dat de	Ja. Toen ik hier begon, toen zat er een interim HR, business partner. En die heeft wel al wat grote lijnen uitgezet, maar voornamelijk op MT

	<p>boodschap overkomt. Alleen door dat elke persoon anders is, zijn er ook weer andere interpretaties. Daarom is het belangrijk dat je binnen een organisatie met verschillende waar mensen werken met verschillende achtergronden opleidingsniveau etc. Dat je dus je probeert zo goed mogelijk te verwoorden. En zodat de boodschap raakt bij iedereen. Daarvoor kan er bijvoorbeeld gekozen worden om een paar de boodschappen op twee manieren uit te dragen. Bijvoorbeeld een in meer professioneel taalgebruik, en dan een iets meer in, om het niet oneerbiedig te zeggen, maar meer in jip-en-janneke taal, zodat de boodschap voor iedereen zeg maar begrepen wordt.</p>	<p>vlak. En dus het uitbreiden in afdelingen zij geadviseerd en welke afdeling dat er moet zijn, per wanneer, etc.</p> <p>Dus eerst ben ik een heel administratief te werken gaan. En toen hebben we me verdiept in meer het op een operationele stuk. En hoe loopt het, en hoe zijn de afdelingen ingedeeld en zit iedereen op ze plek. Met iedereen in gesprek. Hoe zijn de verhoudingen? Wat kan beter? Etc, etc.</p>
	<p>Ja, een beetje wel. Ja. Dus ik heb eerste de personeelsdossiers, soms zeggen, uitgesplitst. En daarna heel veel meer gedigitaliseerd. Ja. Want wij iedereen het enige wat in het systeem stond was het contract.</p>	<p>En ja, [pauze]... ik denk gewoon ook wel het algemeen beeld wat je kan teruggeven aan het MT bijvoorbeeld. Wat voor mensen hebben we in de organisatie waar liggen hun talenten, waar liggen hun valkuilen, welke afdeling zijn de verhoudingen goed op welke afdeling kan het beter of wat speelt er. Ik denk dat dat wel dat zeker een toevoeging is.</p>
	<p>Ja, dat is natuurlijk wel iets wat je moet bijhouden. En je vindt natuurlijk niet met iemand in gesprek. En dan daarna nooit meer niks laten horen. Ja. Dus die dingen, die doen wij wel gewoon... Ja, best wel om de drie maanden doen we even rondje. Ja, ja.</p>	<p>Want wat ik al eerder zei als je dus dat geen HR hebt en dat raakt allemaal een beetje in de vergetelheid en als je krijg misschien niet de aandacht die je nodig hebt</p>
	<p>We hebben het al hele kort te lijnen. Dus ik ben ook wel goed benaderbaar. Daar maakt iedereen zo als je hoor ook wel gebruik van [lachend]. En goed benaderbaar, het zit ook wel</p>	<p>En ja, en hier kantoor ook wel veel contact met het MT. Maar dat is puur dan meer over de toekomstplannen. En wat zijn de lange termijn dingen, wat kan ik verwachten, waar kan ik op inspelen, kan ik op tijd</p>

	<p>wat ik belangrijk vind, is dat iedereen weet dat ze bij me terecht kunnen en dat ik de persoon ook zo goed mogelijk probeerde te begeleiden en te helpen.</p>	<p>mensen werven, weet wat ze speelt, wat ze aankomt, weet wat ik moet communiceren. Dan kan ik daar ook op voorbereiden en dan kan ik ook komen dus met een goede brief of mail waarin de juiste onderbouwingen staat, waarin dat allemaal gewoon klopt. In plaats van dat ik een belletje krijg met Alice, wil jij dit even op de mail zetten en dan gaat het vanaf morgen in. En voorbeeld, hè. Dat zou voor mij niet echt werken, of het werkt voor mij niet echt aan het interne communicatie en dat dat allemaal goed verloopt.</p>
	<p>Dus dat is ook wel iets wat ik uitdraag en dat je ook wel wat ik echt terugkrijg. Dus dan vind ik dat daar in onze missie geslaagd is. Ja. Ja. Ja, ik zie HR meer als een soort ja... Ik zie mezelf nog niet als HR-business partner als een verlengstuk van het MT. Ik zit nu veel meer op de operatie en zeker in de warehouses veel meer op de onderlinge relaties op de vloer in plaats van dat ik echt adviserend ben in het MT naar bijvoorbeeld he bij die afdeling speelt er dit en dit of kunnen we dit implementeren daarin daar dat soort dingen. Ik denk daar wel over na, ik doe zeker sporadisch wel een HR-project tussendoor, alleen ja, nogmaals ik ben echt wel veel meer in de operatie administratie.</p>	<p>Maar dan ben ik wel om te adviseren van, oké, als je mensen moet afschalen, denk, hier en hier en hier. Gaan niet random, pijltjes gooien, dus gooien van die en die en die. Dus daar ben ik dan wel voor. En om dan van die selectie, want je hebt dan flexibele schil en vast de medewerkers dat ik dat dan inzichtelijk maakt van heen jongens. Kunnen we al heel veel andere uit willen gooien, maar die en die, die zijn in vast de dien. Dus dan moet je wel met iets komen.</p>
	<p>Nou, ik heb bijvoorbeeld vorige week was er een woorden wisseling geweest tussen twee mensen op de vloer in het warehouse. Ja. En toen heeft één van die mensen gingen mij gelijk contacten, maar waar ik dan eerst samen zeggen gelijk acteer en in de bres zou springen heb ik dus nu verwezen naar hoe de lijn er zijn, dus heb ik hem verwezen van he, neem contact op met je team leader, probeer er met z'n alle uitkomen</p>	<p>Ja, wij onze hebben ook aan de mensen die die zijn ook wel heel gedreven, die wil ook wel echt leren. Alleen wij proberen dan wel te kijken van de kans die iemand geeft. Vind ik dan ook wel dat je die dan vol moet geven, niet van, oh je kan deze opleiding doen, maar of je deze functie ooit gaat doen. Nee, nee, je moet ook die functie wel</p>

	<p>als dit niet lukt, dan kom ik in beeld. Ja. Dus dan probeer ik wel een beetje z'n soort van omslag te maken.</p>	<p>kunnen doen. Nee, nee, nee. Dus daar ben ik ook altijd heel erg open en transparant in aan de mensen die bij mij komen met de opleiding verzoek.</p>
<p>Ja, en dat ik het duidelijk afkader van, he, ga naar je teamleader of dan en dan kom ik een beeld of probeer dit en dit. Ja. Ja, niet dat. Dus een beetje meer dat adviserende dan dat echt dat in dienst staan van en dan gelijk maar er op acteren.</p>	<p>Dat wil zeggen dat we hier is HR meer bedoelt voor tactisch en strategisch niveau en het operationele wordt meer in de lijn gedaan. Dus zeg maar de basis, dus ziekmeldingen, de eerste verzuimgesprekken wordt allemaal ons uitvoerende personeel gedaan, door de voormannen, door de managers. En zodra het, zeg maar, gecompliceerder wordt komen ze bij HR. Oké, dan komen wij bijvoorbeeld een belangrijk taak voor mij is verzuim, ik doe echt een verzuimbegeleiding, van ook een eerste aan de plan van een aanpak of wanneer, een eerste evaluatie, een arbeidsdeskundigonderzoek. En nou, dus kunnen we alles zo... Ja, ja, ik zorg echt voor dat alles een goede banen wordt geleid en doe ook die gesprekken</p>	
<p>Nou, ik denk dat het wel zo is voor mij en kom, ze hadden bijvoorbeeld mensen nooit echt onder drie maanden dat ze eventjes konden vertellen van, ik sta dan zo in, dan dit speelt er of dit is misschien thuis aan de hand of ik vind die niet aardig of die heeft dat tegen mij gezegd. Ja. Zet eraan. Dat er dus heeft veel meer situaties waren waarin het dus opkropte, escaleerde of dat mensen uhm.... de organisatie hebben verlaten, want dat had eigenlijk voorkomen had kunnen worden.</p>		
<p>Ja, ik denk wel misschien een stukje interne communicatie ook wel. Dat werd eigenlijk ook niet echt gedaan. En ik ben dan wel zo iemand die dan af en toe naar de teamleaders of voor de mensen je hebt komt door af en toe alles een beetje op een rijtje zet bij een dit speelt er, dan komt er een nieuwe collega. Dit en dit is een nieuwe functie.</p>		

	<p>Daarmee bedoel ik ook het gesprek aangaan met mensen op een manier waarop je ook een gesprek kunt hebben. Dus niet vanuit frustratie of etcetera, gewoon dat iemand zo maar te zeggen met een ja aan de zijlijn dat gesprek voert, zonder dat ik in de situatie betrokken ben</p>	<p>Ja, we hebben best wel wat leidinggevende die zeg maar leidinggevende zijn geworden omdat ze goed waren in hun werk. Dus iemand in de productie iemand een hele goede operator is omdat hij een hele goede operator was, voorman geworden, maar een voorman die moet andere dingen kunnen een hele goede operator bijvoorbeeld gesprekken voor mijn mensen, plannings maken, dat soort dingen.</p>
	<p>Ja, dat is dus administratieve taken, dus gewoon zorgen dat alles klopt met betrekking tot de loonmutaties die ik elk jaar maand aanlever. Ja, ben dan wel een kantoor wat salaris documenten maakt. Maar alle input moet ik zelf leveren. Dus dit wordt het maand salaris van persoon A is? Ja, dat weet wel, omdat het gaat dan vast in hun systeem. Dat lever ik aan als een nieuw op contract komen, want dan lever ik met he, dit contract wordt bij die persoon, die gaat zo veel verdienen en zo en zo. Het zet er al maar wel maandelijks, heeft iemand een declaratie ingediend. Ja, heeft iemand een 13e maand contractueel afgesproken, heeft iemand kortdurend zorgverlof opgenomen tegen 70 procent. Want anders loopt alles gewoon elke maand door, maar ja, soms zijn er natuurlijk een wijzigingen. Voor het warehouse zorg ik ervoor dat alle toeslag en overuren gedocumenteerd zijn. En daar lever ik ook elke maand aan en dan krijgen de mensen ook de overuren en dan zaterdaguren, en dan dingen en allemaal uitbetaald. Oké, dat is administratief, verder dan nog administratief. Dus zorgen wat</p>	<p>Ja, een stukje leidinggeven en uitdragen aan het personeel wat de organisatie wil. Ja, dat zie je niet altijd evenveel terug. Dus wat we heel erg merken is dat deze personen heel veel moeite hebben met gesprekken voeren, zoals wel het een ziekteverzuimgesprek. Mensen aanspreken op gedrag, gesprekstechnieken. En daar zijn we nu drukke mee bezig om die voorman een training in te geven, want je gaat om met verzuim, hoe ga je om met gesprekstechnieken, conflicten, dat soort dingen.</p>
		<p>Ja, alles zo zo goed de banen leiden. Ik denk een helikopterview hebben. Je kunt van de managers een bepaald iets verwachten, maar je kunt niet verwachten dat die alle ins en outs kent. Dus wij moeten gewoon daar echt de steun in zijn en de back-up zeg maar. Dus als zij er niet uitkomen, ze altijd op ons kunnen rekenen en bij ons terecht kunnen. Als wij gewoon tijdig signaleren als er iets verkeerd gaat, van oke, iemand is drie keer ziek geweest, dan doen wij altijd een verzuimgesprek, maar ik heb na een week nog steeds geen gesprek gehad, hoe zit dat? Dat soort dingen.</p>

	<p>zei ik net, voor de verzekering, alles geklopt, voor de loonmutatie alles klopt. Verzuimdossiers pak, ja ben ik verantwoordelijk voor en pak ik op. Nou ja, zorgen dat de dossiers die hier in de kast liggen, ook nog up to date zijn. Alles betrekking tot als mensen documenten nodig hebben, werkt gerelateerd, werkgeversverklaren, dat ze je het gaat etcetera. Dat is echt administratief stukje, nou ja, dan dus de drie maandelijkse gesprekken. Ik controleer op afstand de gewerkt uren. Als ik zie, dan bijvoorbeeld iemand elke maandag lekker aan de anderhalf uur te laat komt, dan ga ik dan documenteren en dan wijs ik eerst de teamleider op dat een gesprek moet komen. Als het dan nog frequent voorkomt komt, dan kom ik in beeld. Dus dat hou ik bij op de achtergrond.</p>	<p>Nou, door wel de brug te zijn tussen. Ja. Ja, de brug tussen de organisatie en de pratende werknemers. Een beetje proeven wat er al speelt zodat je van tevoren al dingen kunt aanpakken. En ook met bepaalde mensen, bijvoorbeeld de OR die daar ook schappelijk in zijn, daarmee in gesprek gaan, die zouden die boodschap ook weer doorbrengen naar de rest.</p>
	<p>Ja, doe ik ook. Moet ik wel zeggen, we hebben daar relatief weinig middelen voor want omdat het maar een hele krappe afdeling is, dus vaak zetten we de vacature uit en dan zijn we wel passief, we zijn passief, ten opzichte van andere organisaties, en dat merk je af en toe wel. Dus we hebben vaak toch hulp nodig van derde partij.</p>	<p>Nee, voor nu is mijn ambitie om een goede adviseur te worden voor het management, voor managers mijn doel is vooral om.... werknemers en managers te helpen om zo goed mogelijk te kunnen samenwerken in hun teams.</p>
	<p>Ja, zeker. Ja. Toch in gesprek, is er wel een manier iemand want... gisteren heb ik nog gesprekken gehad, dan zit iemand best vol met frustratie. Dan is het gewoon af en toe verstandig, dan nog on... even niks te zeggen. Ja, begrip te tonen. Laten</p>	<p>Nu in mijn rol als business partner bij [organisatie x] ben ik verantwoordelijk voor de hele ja, jaarcyclus van HR, dus dat gaat vanaf performance management tot aan salarisverhogingen jaarlijkse ronde die daarvoor is gesprekken met leidinggevenden over</p>

	<p>gaan. En dan, dat komt vandaag, pakken we hem even apart, dan hebben we het er nog even over. Ja. Ja.</p>	<p>ontwikkelingsbenodigdheden In de teams talentmanagement. Veel individuele casuïstiek en op het gebied van arbo en verzuim en integratietrajecten gelinkt aan performance management Natuurlijk ook verbetertrajecten, ontwikkelingstrajecten voor talenten. En, ja dan ben ik ook nog verantwoordelijk voor de operatie die gedraaid wordt in Nederland dus er voor zorgen dat payroll een goed ingericht staan</p>
	<p>Dat doen we eigenlijk gewoon als medewerkers bij mij binnenkomen dan doe je gewoon daar ga je een beetje gesprek met ze aan. Dan ga je een beetje voelen, proeven wat er nou daadwerkelijk speelt. Als er iets hebt wat met meer personen speelt, ja daar ga je natuurlijk op regeringen, dan ga je naar de afdeling of het afdelingshoofd met “ik krijg het gevoel dat dit en dat op de werkvloer heerst, misschien moet je dat eens gaan tackelen.” Zo doen we dat, maar niet structureer! Het is meer spontaan.</p>	<p>Dat werd wel gedaan, uiteindelijk ook gewoon het management meer kunnen ondersteunen en ook meer te, ja bijna pushen om echt wat verandering te gaan brengen.</p>
	<p>Luisterend oor, denk ik. HR moet als een luisterend oor dienen. Ik denk HR is al natuurlijk om medewerkers te helpen, dus te ondersteunen. Ik denk dat je bij HR wat meer dieper kwesties in kan gaan dan bij je leidinggevende, wij staan natuurlijk toch een beetje aan de zijkant en zijn neutraal daarin. Dus je kan hier altijd je verhaal kwijt. Ja. Ja, we kijken wat de mogelijk is, wat een stukje opleiding en dat soort dingen. Ik denk eigenlijk dat HR om heel kort samen te vatten een luisterend oor is en supportieve is voor medewerkers.</p>	<p>Maar dat managers wel gewoon echt heel erg inzien dat ze ook meer hulp nodig hebben om ja hun team goed te kunnen begeleiden en te kunnen coachen.</p>
	<p>Ja het HR binnen [organisatie x] is van ja van oudsher eigenlijk gewoon een hele ondersteunende afdeling die voornamelijk alle operaties gewoon heel goed regelde, maar is ook een hele</p>	<p>Maar Er zijn ook heel veel managers die het wel gewoon heel erg waarderen dus Het is een kleine groep die er wat sceptisch over is, maar een grootste gedeelte waardeert het wel heel erg. Die vinden het heel fijn om te praten over alle verschillende zaken. En ja, die je bespreekt. Dus als je het hebt over talent management van hé, hoe ga je om met mensen die een talent kunnen zijn voor de toekomst? Potentieel zijn voor de toekomst. Hoe begeleid je die Mensen? Hoe bied je die kansen om, hoe ga je om met Mensen die minder goed functioneren? Hoe zorgen we ervoor dat die of verbeteren of veranderen of weggaan? En</p>

	<p>Lean afdeling. Dus ja, er was niet heel veel ruimte om gewoon heel veel grote initiatieven op te zetten. Dus We hadden ook geen fancy HR systeem tot aan het twee jaar geleden.</p>	<p>ook de leiderschapskwaliteiten van de manager zelf, dat dat je daar ook met hen over praat. Dat wordt gewaardeerd. Ja, ja, Ik heb de laatste jaren dat gewoon steeds meer gedaan en Ik heb nu iets altijd natuurlijk in dat ik wegga en vind heel veel gesprekken met managers heb ik ook te horen gekregen dat ze gewoon juist die verandering van het laatste jaar heel erg fijn vonden. Omdat ze gewoon echt die hulp ook nodig hadden. Ze zagen zelf ook die behoefte dan wel echt!</p>
	<p>Daar kan HR bij helpen en dan heb je ze ook gewoon over contracten, salarissen ja als elke manager zelf mag beslissen welk salaris je geeft aan een werknemer, dan ja, weet ik niet of het helemaal eerlijk gaat gebeuren.</p>	
	<p>Dan eigenlijk de ondersteuning van werknemers op een hele traject In de organisatie, alles wat ze kunnen... Bijvoorbeeld als we overplaatsing hebben als ze een stap zetten in hun carrière als ze in privésfeer en iets hebben de ontwikkelingen, verhuizingen, kind, en overlijden. Ja, dat ze daarin gewoon goed ondersteund worden. Ja, daar moet HR allemaal wel gewoon mee helpen.</p>	<p>De missie van HR die we nu hebben, die voor dit jaar ook besloten is ook, is dat bij voor te zorgen dat er een ja cultuurverandering teweeg wordt gebracht binnen [organisatie x] om ervoor zorgen dat we weer een high performing organisation worden. Ja en dat we gaan doen door ervoor te zorgen dat leidinggevendenden de focus daarover heel erg op gaan leggen, dus Dat is gewoon heel erg bezig gaan met hun teams met hun de ontwikkeling van hun teams, het verbeteren van slecht gedrag. Ja, en het koesteren van goed gedrag en dat in zetten, en dat Laten ja groeien.</p>
	<p>Ik heb een paar locaties uit mijn hoofd, 6 of 7 in Utrecht. En ja, die hebben eigenlijk allemaal een manager en sommige hebben ook een adjunct manager, locatiemanager en die managers eigenlijk dus verantwoordelijk voor hun locatie. En daar loopt ongeveer per locatie 20 man personeel rond en We hebben ook nog wat ZZP ers, zeg maar zo'n flexibele schil. En ja, ik kom</p>	<p>Nou ja, we geven de managers soort van tools en handvatten om de gesprekken in hun teams aan te gaan. Ja dus een voorbeeld is, daar komen straks weer de de mid-year reviews aan. Ja, dus voor performance management heb je halverwege het jaar keer moment dat je gewoon als manager ook met je team gaat samen zitten, hoe gaat het tot nu toe? Ja, dan zorg je ervoor dat je als HR business partner voordat</p>

<p>eigenlijk sowieso ja probeer ik iedere keer, één keer In de maand soms een keer In de 6 weken, eigenlijk iedere keer al wel een bila te plannen met de manager om het dan te hebben over de locatie, hoe het gaat qua personeel, qua verzuim, qua alles wat er speelt. En daarnaast komen zij bij mij met casussen als er iets speelt, dus zij komen ook bij mij op de lijn als er iets aan de hand is op de locatie personeel gerelateerd, ja, dan schakelen ze mij ook in, zeg maar.</p> <p>En we hebben inderdaad ook HR service en daar... Dat is echt ook wel weer een aparte tak. Die heeft ook een aparte manager, maar in de regio werk je daar wel mee samen inderdaad, ja.</p> <p>Nee eigenlijk alleen met managers, want de medewerkers, eigenlijk heeft HR service weer contact met de medewerkers. Want de medewerkers hebben vaak vragen over bijvoorbeeld hun salaris of hun standplaats of over We hebben bij [ZBO] bijvoorbeeld loopbaanbudget en individueel keuzebudget en vaak hebben ze vragen van hoe kunnen we het inzetten? Waarvoor kunnen we het inzetten? Nou, Dat is eigenlijk allemaal voor de HR service medewerker.</p> <p>Dus Ik denk even van dat. Ja, dat ik gewoon zou kijken naar de situatie en dan echt wel neutraal probeer te kijken van wat het hier dus aan de hand.</p>	<p>de manager al die gesprekken gaat voeren, gewoon een keer met de manager samen zit om zijn team even door te lopen en dat je dan gaat zeggen, oké, wat wil je?</p>
	<p>Ja, dus Ik denk dat je in sommige gevallen ook gewoon echt wel die spiegel moet gaan voorhouden en echt heel kritisch moet zijn naar wat ze goed doen, maar ook wat ze niet goed doen om te Laten zien van hé dit en dit ben je nu aan het doen en dat is gewoon echt niet goed</p>
	<p>En daarnaast denk ik dus ook dat HR heel erg kan helpen met de ontwikkeling van de werknemers Misschien, maar voornamelijk van de managers.</p>
	<p>Ja, want wat ik al zei, moet je niet bezig willen vanuit HR met elke individuele werknemer, want Dat is gewoon niet je rol. Maar je kunt wel echt helpen om te zorgen als managers weet wat ze aan het doen zijn wat hun sterke kan zijn, wat hun zwakke kanten zijn. Ja, en dat je hen op de juiste manier advies kunt geven en we zorgen dat zij hun teams goed kunnen begeleiden.</p>
<p>Natuurlijk door goed te luisteren naar de feedback die ze geven. Ook duidelijk aan te geven wat je wel en niet gaat kunnen veranderen voor ze dus gewoon ook duidelijk zijn in wat ze nou gewoon eenmaal</p>	

		moeten gaan doen. En dingen waarvan je denkt van Oh wacht, hebben ze gewoon punt, ook gewoon serieus opnemen en mee omgaan!
	Eigenlijk ben je dan als [functietitel] heel erg bezig en met de zaak in het met de met de procedures in het restaurant dus dus sollicitatieproces maar het door Laten groeien van medewerkers	Dus wij sluiten als HR adviseur we ook een keer In de maand een MT zeg maar dus dat we met alle managers samen komen om Thema's te bespreken en actuele Thema's te behandelen. Zeg maar op een MT. En dan hebben we dat eigenlijk één keer In de maand met Zuid Holland en
	Maar ik ben toch veel meer van het meedenken kijken hoe de medewerker kunnen stimuleren bepaalde dingen te leren, maar ook wat ik al zei, de erkenning en waardering omhoog Laten komen,	Utrecht Samen met Gelderland Samen. Dat is anders te groot zijn en een keer In de 3 maanden hebben we dan een groot MT waarbij we dus echt met zijn allen Samen zitten.
	Dat ze bij de eerste signalen al zien van, hè? Hoe ze serieus genomen worden gehoord, dingen waar ze al een hele tijd mee en liepen. Er werd niks mee gedaan en nu wordt het gelijk opgepakt. Dat moet niet zeggen dat wij heilig zijn, dat zeg ik ook tegen hen, Maar dat laat wel een signaal zien denk ik dat wij als organisatie daar sterk in zijn.	Ja, mijn taken zijn eigenlijk, uhmmm. Ja, Ik heb best wel veel vrijheid daarin om dat echt in te vullen. Maar eigenlijk is mijn taak dus om, uhhhh, nou ja, de locatiemanagers te ondersteunen te adviseren en eigenlijk ook om een soort van de ogen en oren te zijn van het regiomanagement.
	En zo proberen we... [pauze] Ook met zulke groepen ook hè? Want daar gaan medewerkers die ook extra invloed willen hebben binnen de organisatie die het ook weer mee willen nemen richting de toekomst, weet je wel bepaalde zeggenschappen hebben we gehad is ook wel te kijken om medewerkers een stukje meer betrokken te laten raken en dat werkt, dat werkt op zich wel goed!	Uhhhhh, ja en en is dus eigenlijk ook mijn taak om, dus als er iets is nu ja, uhhhh, doe ik het misschien best wel breed, maar ik begeleid zulke casussen soms zelfs ja, natuurlijk ook gesprekken met de manager en de medewerker. Ja, het is heel erg afhankelijk van wat er gevraagd wordt, zeg maar.

	<p>Maar ook denk ik kijkende naar hoe wij verzuim aanpakken. Verzuim onder jongeren ligt tegenwoordig best wel hoog. Dus Dat is best wel een uitdaging, soms ook best wel lastig met hoe gaan we ermee om? Maar ja, daar gaan we Natuurlijk ook met een bepaald beleid op zitten. Meerdere gesprekken voeren. Voorheen deden we al In de fréquent verzuim gesprek. Nu doen we ook altijd als iemand terugkomt, gelijk een terugkeer gesprek. Ja dus je je je past je beleid denk ik ook daarop aan, zodat je beter kan polsen hoe het met de medewerkers gaat.</p>	<p>En als er een manager naar mij toekomt en die heeft ja vragen over bijvoorbeeld loopbaanbegeleiding, dan kan ik daarbij helpen. Maar als het echt extreem moeilijke vragen zijn, dan kan ik bijvoorbeeld onze loopbaanadviseur er weer bij betrekken of zo.</p>
	<p>Kijk wat je bij ons heb jij [functietitel]s bij de restaurants en jij bij ons ook via de workplace app als een communicatie app heb je ook de people support, dus Als je een bepaalde vraag hebt over salaris, dan kun je die daar stellen.</p>	<p>Ja wat ik in ieder geval terug krijg van mijn managers, is dat het dus super fijn vinden dat ik nou ja sowieso die bilas met hun voer. Dat dat we Samen kijken naar hun bedrijfsvoering. Is het allemaal op orde? Waar kan ik je bij helpen? Kijk, Ik ga het niet overnemen, want het is wel van hun, maar ik kan je wel helpen adviseren. Ja, en dat vinden zij echt heel erg fijn. Die casus begeleidingen.</p>
	<p>Maar ik Het is wel mooi om te horen. Ik was op op reis geweest en toen kwam ik terug van reis reis en Het was best wel wat onrust tussen een bepaalde groep medewerkers In de keuken die al best wel lang bij ons werken en de managers. Het waren echt twee kampjes zal ik maar zeggen, en ik kwam terug. Ik dacht van, hé, dat moet opgelost worden. Ik ga Samen met de rest van de managers, ga ik met de restaurantmanager ga ik het gesprek aan met dat groepje, dus je hebt uitgenodigd gesprek aangegaan zodat ik ze wil aanhoren [pauze] Ja toen</p>	<p>Ja uren frauderen. Ze hebben tijdje geleden was dat omdat ze wel eens op verschillende locaties inzetbaar zijn, hebben ze op dezelfde dagen meerdere uren gedeclareerd. Allemaal dat soort dingen? Ja, dan vinden de managers het wel heel fijn dat de HR adviseurs Er zijn om ja, dat stuk samen met hun maar wel op te pakken, zeg maar. Maar ook casus Natuurlijk met medewerkers die niet functioneren dat wij hun helpen met een verbetertraject of. Dus ja, ik merk echt wel in die zin dat de managers het ja ons als HR adviseur heel fijn vinden, goed weten te vinden. En ja, dat wij.</p> <p>Ja, we nemen als het ware geen werk uit handen, want het is van hun. Maar toch ja, helpen we ze natuurlijk wel, zeg maar.</p> <p>Ik vind het een heel mooi vak omdat ik dus denk dat wij ja echt wel een organisatie kunnen helpen, zeg maar omdat een manager toch heel snel</p>

	<p>toen zeiden ze ook van dat het nu al een stuk beter ging toen vroeg mijn restaurantmanager: Maar hoe kan dat dan? En we merken dat Ethan wel terug is in de organisatie. Dat laat wel zien dat we een stukje vertrouwen is bij de [functietitel]</p>	<p>bezig is. Dus met zijn met zijn eigen stukje en dat wij die manager gewoon kunnen adviseren van hé denk je eraan dat bijvoorbeeld: dus nou ja wel, met je personeelsbestand, hè? Uhhhhh. Bijvoorbeeld hè van hé, let op, er zijn nou zoveel verzuimers, laten we een gesprek</p>
	<p>nou bij ons is het een procedure dat ze hebben een hele dossier waar je in moet vullen, ook wat ze allemaal getraind hebben, wat voor dossiervorming ze hebben, ziekteverzuim, hoe ze op de werkvloer zijn, wat uiteindelijk het resultaat is of het contract brengen of niet.</p>	<p>inplannen of zo, terwijl manager, die zit daar toch anders op. Die wil gewoon de organisatie draaiende houden en ik denk dat we HR gewoon heel mooi bovenop kan. Ja niet bovenop de manager, maar daarboven kan hangen en dan kan kijken van welke Thema's spelen er en dan die managers kunnen adviseren en toch ook wel voor die medewerkers, want als er iets is op locatie. Ja, Als je iets hebt met de manager, dan ga je dat niet bij de manager adresseren, dan is het toch fijn dat daar een</p>
	<p>Ik ga toevallig vanmiddag weer terug naar Apeldoorn en dan ga ik nog een keer met diegene zetten. Ga ik even de stappen doorlopen, want ze heeft nu bijvoorbeeld iemand die in dienst moet komen. Ja, dan ga ik even met diegene nalopen. Oké, waar moet je op letten? Wat moet je invoeren? Dus dan loopt nog even Samen eens een keer langs, maar dan laat ik diegene zoveel mogelijk het zelf doen en aan de hand van dat protocol dus. Kijk maar even naar het protocol hoe het moet doen. Kijk Als je dan niet uitkomt, dan kan ik je helpen, want Als ik het ga voorkouwen, ja dan leren ze Misschien weer helemaal niet.</p>	<p>neutraal iemand voor is, zoals een HR adviseur of een vertrouwenspersoon, want die hebben we natuurlijk ook wel.</p> <p>Wat mij gedachten naartoe gaat. Oke, deze momenten kun je ook benutten om Mensen te gaan trainen dat je de langere termijn daar wat meer aan hebt, hè? Als iemand hè bij wijze van, twee stations kan in zijn eentje heb je op de lange termijn veel meer aan dat hij maar een station kan waardoor je twee Mensen moet inroosteren.</p>
	<p>Ja dat Dat is wat echt wel begrijpen en kijk dat met leidinggevende is dat een stukje makkelijker, Omdat die wat dichter bij jouw taken staan dan echt de medewerkers zelf. De medewerker zelf die weet dat nog niet niet echt precies, maar</p>	<p>Maar het is juist de kunst om de Mensen als ze nog aan studeren zijn om die bij je te houden. En daar heb je Natuurlijk wel een stukje werkplezier bij nodig juiste aansturing, mogelijkheden om door te kunnen groeien. En op dat laatste aantal sluiten dat is denk ik ook wel</p>

<p>kijk, zij hebben in principe ook niet heel veel te zeggen of mee van doen? Een manager wel, want Je moet die ondersteunen. Mocht het bijvoorbeeld druk zijn, dus als die al weet hoe het zit. Dan dan is het wel goed.</p>	<p>een kracht van [organisatie]. Iedereen die bij ons hoog in de organisatie zit. En, je weet het voor mij Natuurlijk nu 10 jaar begint ook als crewlid. Wij doen geen Mensen van buitenaf in principe binnenhalen. Ja, Omdat wij willen juist uitstralen als organisatie van oké, wij willen onze eigen medewerkers de kans geven en dat werkt heel goed!</p>
<p>Als iemand ergens mee zit, dan moet hij alles kunnen zeggen. Kijk wat wat wij als team er uiteindelijk mee doen als een tweede, maar Iedereen moet altijd wel serieus genomen worden met waar diegene mee zit.</p>	<p>We hebben bijvoorbeeld dan ook crewtrainers als jij een bepaald beleid opzet dat crewtrainers goed worden ingewerkt als ze juist zijn handvatten meekrijgen, dan kan je ook zorgen dat het prestaties op de werkvloer verbetert te worden, want zij begeleiden de nieuwe medewerkers. Zij sturen ze aan op de werkvloer. Uiteindelijk moeten daar de cijfers behaald worden. En, Ik heb vorig jaar Toen ik net klaar was met studeren, heb ik ook dat hele crewtraining traject heb ik helemaal opnieuw gemaakt met duidelijke handvaten. Ook juist meer sturend op het coachen. Uhhh... En ook stukje zelfreflectie, maar ook beter dan hoe je bepaalt moeilijk gesprek uitvoeren dus Ik heb een bepaalde casussen gemaakt, zoals ook met school hebben gedaan eigenlijk. En die moeten ze dan met mij gaan doen, zodat ze ook beter van hè? Als iemand bijvoorbeeld iets op een verkeerde manier doet, maar ook iets goed doet, hoe spreekt iemand aan, waar let je op? Wat benoem je wel, wat benoem je niet? En dat draagt bijvoorbeeld ook heel erg bij de prestaties op de werkvloer dat hè, beter gedraaid kan worden. Hogere omzet gehaald kunnen worden ja, maar op verschillende niveaus Natuurlijk ook bij het management</p>
<p>Ja, kijk wij, wij proberen dat heel goed te tackelen. Wij zijn een van de organisaties bij [organisatie] die, afgeleid met contracten uur gewerkt. Zoals je bij ons in dienst komt, krijg je een x aantal uren contract bij je behoefte.</p>	
<p>Ja, kijk, We hebben nu al vaker over gehad. Ik denk dat echt dat punt is dat het stukje dat medewerkers naar de afdeling durft te komen dat ze ook weten waar ze moeten zijn en bij wie ze moeten zijn en dat elk antwoord daarin wel op elkaar afgestemd is dat de ene medewerker antwoord van de andere.</p>	
<p>Ik doe daar veel administratieve taken on- en offboarding van medewerkers, declaraties, payroll is een groot onderdeel, maar ook ondersteuning bij het relocation in de zin van Mensen die naar Nederland komen, dat ik daarvoor onderdak en ja travel regel</p>	

	<p>Ik denk in mijn rol dat ik het meeste met de medewerkers zelf te maken heb en dan met een aantal externe partijen zoals payroll partijen, verzuim-, verzuimdienst. Maar ja, vooral, vooral ook de medewerkers. Omdat dat zijn de zaken waar of dat, of dat zijn de Mensen waarvoor ik zaken moet regelen. Die hebben bepaald papierwerk nodig of ja, die on- en offboard ik, verzuim casussen waar ik bij betrokken ben. Ja, dus ja.</p>	<p>Dat wij in onze organisatie uitdragen dat iedereen zichzelf kan zijn. Dat wij stimuleren als HR dat Mensen kunnen doorgroeien vanuit onze organisatie. En dat we ook daarbij echt willen kijken naar de specifieke kwaliteiten van Mensen</p>
	<p>Het is, Het is Natuurlijk niet heel zwart wit. In principe wordt het vooral opgepakt door HR adviseur en HR business partner. Maar Als ik er ben of zij sturen een emailtje naar de HR inbox dat, daar doe ik het beheer vooral van, dan ondersteun ik ook waar mogelijk bij hun vragen. Maar Als het wat meer algemene vragen zijn over hoe iets werkt, waar ze bepaalde documenten van moeten doen, hoe ze iets moeten aanvragen, weet je dat soort dingen. Daar kan ik ook prima bij ondersteunen</p>	<p>want het het gedeelte met de managers. Ja, dat ligt ook wel een beetje bij mij, Maar dat ligt toch wel iets meer bij de HR adviseur en HR business partner.</p> <p>Ja, kijk, we proberen dan, HR doet dat dan namens [organisatie x] die onderhandelingen en daar wordt gewoon geprobeerd om zo transparant mogelijk te zijn, dus daar wordt veel communicatie uitgestuurd, ook via gewoon Messenger de hele organisatie in als er weer een overleg is geweest, wat is eruit gekomen? Waar staan we nu? de vakbonden en de OR hebben daar ook weer een aandeel in, maar die de vakbonden overleggen weer met hun achterban. Dus ja, het het enige wat HR erin kan doen eigenlijk is gewoon zo transparant mogelijk zijn en zo open mogelijk zijn. Van waar staan we in het proces? Waar lopen we tegenaan om? Ja, om eventuele onvrede of dingen daarin zoveel mogelijk weg te nemen.</p>
	<p>Kijken van als er een keer iemand uitvalt en ziek is. Wat voor instrumenten kunnen we inzetten? Wat voor interventies kunnen we inzetten om die mensen beter sneller te laten integreren? Dus We zijn wel dat soort zaken nu aan het aanpakken binnen HR.</p>	
	<p>Ze kunnen daar bij terecht met verzoeken, zeg maar als, als iets nergens terecht kan, dan dan komen ze ook wel vaak bij HR</p>	<p>Dat ligt denk ik vooral bij de HR business partner, dat hij gaat kijken, waar kan ik ondersteunen?</p>

	<p>dus. Dat het toch echt wel die die ondersteunende rol dus ja Ik denk dat, voor mij voelt het alsof HR wel echt een meerwaarde kan hebben binnen het bedrijf.</p>	<p>Wellicht kan diegene ook worden gekoppeld aan een andere manager om te kijken van wat heb je nog nodig? We zijn nu sinds kort hebben we ook twee nieuwe managers en daar hebben we een soort van korte manager onboarding gedaan door met hun door te lopen wat in ieder geval op HR gebied er allemaal van hun wordt verwacht qua HR, manager taken en we hopen ooit nog een keer een soort van managerprogramma te maken, zodat nieuwe managers die of binnen de organisatie doorgroeien of van buitenaf komen dat die echt een beter idee hebben van wat wordt er allemaal van jou verlangd als manager binnen de organisatie? Waar moet je rekening mee houden, wat moet je regelen, wat moet je doen, dat soort zaken?</p>
	<p>Ja, ik zou mezelf dan de vraag afstellen, stel dat HR er niet is, naar wie gaan ze dan met al hun vragen? Want als je ziet hoeveel dat binnenkomt bij HR, waarbij mensen ondersteuning en hulp nodig hebben? Ja, Er is geen enkele andere afdeling die die taken op zich zou kunnen pakken. Mijns inziens. Ja dit, dit kan niet zomaar ondergebracht worden bij, bij andere afdelingen. Want ja, de contracten is natuurlijk super belangrijk onderdeel van, van de ja dat mensen daar kunnen werken, administratieve gedeelte</p>	<p>er zijn echt wel veel verschillende onderdelen op verschillende gebieden, dus en op het gebied van de medewerkers, managers ondersteunen bij het begeleiden van hun teams dan weer op strategisch niveau dat je als HR mee gaat denken met de richting die de organisatie op gaat</p>
	<p>Maar ook verzuimcasussen, daar hebben natuurlijk ook ondersteuning bij nodig. Dat doet in ieder geval bij ons doet HR dat samen met manager dus Er zijn, Het is gewoon, Het is heel breed, HR beslaat heel veel onderdelen die je niet zomaar ergens anders zou kunnen beleggen, en dan zouden de medewerkers, denk ik, ook een beetje zwemmen van ja, waar moeten we naartoe?</p>	<p>Nou ja, er was geen staff op dat moment wel een controller, er was geen lean-on, was geen IT, geen marketing communicatie, er was helemaal niks, dus binnen 6 7 maanden moest de kern van die staff worden aangenomen. Dus behalve die afsplitsing aspecten moet ik ook zorgen</p>
	<p>Regelmatig gesprekken hebben we de medewerkers kijken van, hoe gaat het met je op werkgebied, maar ook privégebied het de balans daartussen en dat wanneer er iets aan de hand is dat</p>	

	<p>ze dan aan de bel trekken bij HR en dat wij daarbij kunnen inspringen om te kijken wat er nodig is.</p>	<p>dat het raamwerk van de organisatie werd ingevuld. Daar heb ik heel veel tijd aan besteed al in het begin.</p>
	<p>Ja ter ondersteuning. En als er iets is, kijk, dan kunnen ze ook gewoon Natuurlijk bij HR terecht om, ja gesprek aan te gaan. Als ze zorgen hebben over bepaalde zaken,</p>	<p>Maar de vraag is hoe je die inzet en mijn ervaring is inmiddels dat je die het beste kunt inzetten door altijd proberen te begrijpen wat heeft de organisatie nodig en op welke manier kun je de leidinggevende, dat managers, beter maken in een taak om leiding te geven? Dat is niet door ze de hele dag les te leren, maar wel te coachen door te vragen, weet je wat de bedoeling is? Kan ik je helpen, en hoe kan ik je helpen? Maar neem het niet over. Dat is wat ervaren managers doen. Die nemen het dan vaak over en die zitten dan met dat konijn op de schouder. Aap op de schouder bedoel ik!</p>
	<p>Een aantal processen moet je borgen, payroll en personeelsdossiers en enzovoort enzovoort.</p>	
	<p>En dan moet je wel degelijk de gelegenheid hebben, voor medewerkers om ergens een loket te hebben om dingen te kunnen vragen, advies te vragen,</p>	
	<p>Wat HR-processen borgt en misschien iemand rond recruitment die zorgt dat de database van kandidaten dat er goede, ehh, campagnes georganiseerd worden. Dus zonder HR-afdeling zou denk ik een slechte investering zijn van de managers als dit allemaal zelf moeten doen, dus Ik denk wel dat het goed is dat je een deel van het werk voor hen blijft doen.</p>	<p>Ja laat ik het zo zeggen, ik denk dat HR, tegenwoordig helemaal Alleen met met met kengetallen met cijfers met business intelligence. Ja, is het van belang om om de business goed aan te tonen wat ja wat, wat je meerwaarde In de organisatie is, hè? Van ook Als je dingen niet doet Als je dingen nalaat of Als je niet in een bepaalde zaken In de organisatie Info Die je hebt ja dan heeft dat gevolgen, maar ja, die die die die kan juist de data gebruiken om vaak Mensen die seos of de de de de leading positions in organisatie. Ja die wil onderbouwing hebben qua cijfers vaak vaak vaak in in in euro's, waar soms ook gewoon puur in cijfers.</p>
	<p>Maar dat ze zich ja in meer of mindere mate bijvoorbeeld heel erg richten op recruitment, ook wel dat helemaal naar zich toe hebben getrokken. Sterker nog, dat ook niet uit handen willen geven. Af en toe ja, met alle gevolgen van dien, hè? Omdat het gewoon, het zijn geen specialisten in recruitment. Ja dus, soms, ja laat ik het zo zeggen, soms niet gehinderd door enige kennis</p>	

	<p>van zaken houden ze zich er wel mee bezig en ze zullen daarmee meer of mindere mate succesvol zijn.</p>	<p>Ja, ik dat kan zijn. Ik noem maar wat he, van dat kan een medewerkerstevredenheidsonderzoek zijn. Dat kan het verloop cijfers zijn. Er kan verzuimcijfers zijn, dat kan recruitmentkosten zijn, maar kosten van Mensen die afgekocht worden Omdat ze de organisatie moeten verlaten. Data met betrekking tot. [pauze] Hoe heet het nou? [pauze] Leeftijdsopbouw diversiteit binnen binnen een organisatie. Hoe Ik ben ja met met met wetgeving omgaat, hè?</p>
	<p>Nou ja kan ook zomaar zijn eerste allerlei juridische aspecten, hè? In de breedste zin van het woord dat je het salaris wat heel basaal is hè? Maar ook meer de administratieve processen dat je die op orde hebt in in in.</p>	<p>Dan dan moet Misschien wel de hele functiehuis of beloningssysteem herzien worden. Ja dat bijvoorbeeld het beloningssysteem tijdens herzien dat dat die goed is of concurreert. Het is met de rest van de markt is ook Dat is ook een hele belangrijk anders dan dan dan. Dan wordt je bedrijf leeggetrokken door door door de concurrenten je bij je medewerkers bedoel ik.</p>
	<p>dan HR die maakt bij wijze van spreken het het contract op en en die check nog even of we al dan niet qua salaris.</p>	<p>Je ziet ook heel veel hè? Dat bedrijven gehackt worden? Ja, en dat dat ligt vaak. Dat ligt vaak bij bij medewerkers die die die onbewust de zwakste schakel is dan bij medewerkers bijvoorbeeld. Nou ja, Als je het maar even zoiets noemt, Dat is de IT. Afdeling is daar zeker gezien verantwoordelijk voor, Maar ik denk dat je vanuit ja vanuit HR afdeling daar best wel op kunnen wijzen in een rol in kunt spelen.</p>
	<p>En dan wil ik. Dan wil ik niet zeggen dat dat dat ja in mijn functie als ook als consultant zeg maar dan wel HR dat hij wel een hiring manager of de hè de de lijn adviseert over ja, is jouw functieprofiel is jouw oplossing? Is dat ook de oplossing? Is Dat is dat een goede oplossing, hè? Dus wordt die ter discussie gesteld die oplossing of wordt de rekening voldoende rekening gehouden met houden met ja al dan niet de wijzigingen in in het team of of de wijzigingen van Van de afdelings doelen,</p>	<p>Ik vind wel dat wij vaak moeten inbrengen als er veranderingen zijn als er, hebben we nagedacht over wat voor impact het heeft, realiseren we ons dat we de juiste mensen moeten blijven binden, dat er mensen ook</p>
	<p>Nou, ik vind het er wel bij horen! Als je je salarisbetaling niet op orde hebt dan, dan zijn mensen ook niet geïnteresseerd in</p>	

	<p>jouw adviezen over organisatieontwikkeling en cultuur! Dus nee, het is absoluut een basis. maar daar daar bovenop moet je wel in mijn ogen die proactieve adviseursrol hebben.</p>	<p>als afscheid moeten nemen dat dat we dat we nog steeds ambassadeurs moeten krijgen, dus dat betekent dat je op respectvolle manier. Dat vind ik een belangrijke respectvolle manier met mensen omgaat.</p>
	<p>als zij een vraag hebben over een CAO, moet er gewoon eenduidig antwoord komen. Als zij een klacht hebben, dan moet je die oppakken. Moet je die moet je Laten zien. Ik heb je gehoord en ik zie jou. En, dat probeer ik mijn team altijd mee te geven,</p>	<p>daar zit ik Natuurlijk middenin met talent acquisition en, talent management, en engagement, en wellbeing, en Great Place To Work (MTO), zodat ze ook echt wel het vak natuurlijk waar waarbij we met uitstek bezig zijn in mijn, in het Centre of Excellence.</p>
	<p>Iedereen moet snappen die zorgprofessional staat bij mevrouw Jansen en die heeft een vraag aan ergens een toren het hoofdkantoor of zo weet je wel, waar waar staff dus ook HR zit. Nou, dan moet je in gedrag moet je zo laagdrempelig mogelijk zijn, zo normaal mogelijk.</p>	<p>want dan ja, want uiteindelijk zijn wij ondersteunend aan het management en we zitten in het management</p>
	<p>Ja! En dan moet je een goeie... Dus dus dat operationele dat reactieve. Dat is een heel, heel waardevol basis ding, denk ik, want Als je dat niet goed organiseert, ja, dan ben je compleet weg. Als je salaris niet klopt, zeg ik altijd of die salarisstrook kan niet uitgelegd worden door het salarisadministrateur of je verlofdagen klopt er niet of je hebt je verlofaanvraag ingediend en die wordt verkeerd gehonoreerd of zo. Ja, Dat is voor jou heel belangrijk als medewerker.</p>	<p>En eigenlijk door goede leiders op te leiden. In mijn ogen is, is een heel belangrijk deel, want we kunnen ook niet alles. Ik bedoel wij, wij kunnen structuur en cultuur bepalen en de waardes, maar die wordt nog veel meer op de dagzaak die de manager jouw manager bepaalt voor een heel groot deel. Hoe jij ervaart al die prachtige dingen die wij roepen bij, bij HR en en die kan ook gewoon de boel verkloten om het maar zo te zeggen,</p>
	<p>Ja ja op de Achtergrond inderdaad. En ik moet wel zeggen toen ik bij de [fabriek] nog werkte, had ik niet zo'n hele vaardige</p>	<p>Ja dat, dat kan niet, dat kan maar één verantwoordelijk zijn! Dus dat is gewoon in mijn ogen bad org design. Nou dat vind ik wel hè? En Ik ben</p>

	<p>managers en dan deed ik dat wel heel veel om gewoon de medewerkers te beschermen. Dan was gewoon nodig. Dus dan ja, soms afhankelijk bij wat voor managers je land moet je die mee aan de hand nemen en dat valt ook aan toen nog op hoger niveau te zien</p>	<p>die heb ik nog niet gewonnen, maar ik ga winnen. Ik ben mij duurt altijd heel lang. Ik ben het overtuigd dat we daar opnieuw over gaan nadenken, maar dat is een voorbeeld en bij spare parts en magazijn en zo heb je die discussie niet, maar het is vooral bijvoorbeeld “who owns the customer” en ja als je daar niet heel duidelijke afspraken over maakt, dan dan, dan hebben hun al last, maar de mensen onder hun rapporterend die hebben nog in de dag dagelijkse leiding hebben we nog veel meer last. maar ik vind wel in in mijn ideaalbeeld van HR heb je ook een duidelijke stempel in hoe we het werk verdelen zeg ik altijd hoe we de organisatie verdelen, hoe we de de de functie verdelen.</p>
	<p>Dus die hebben meer fysieke, fysiek, hard werk, wat ook fysiek. Daar waren de vragen anders, weet je, Als je dan op het einde van de week een een jonge vent van 35 naar je toe komt en die zegt, ja, ik moet als ik dit in dit werk heb gedaan, ze rouleren dan Als ik dat een week lang heb gedaan, dan ga ik het weekend in met om de 4 uur twee paracetamol omdat ik zo fysiek op ben.</p>	
	<p>Ik zei dus, nou ja, ik neem Mensen aan wat ik ook doe. Ik doe ik interviews, hè? Dus als iemand in dienst komt en als iemand vertrekt, dan doe ik alles ertussen. En als iemand uit dienst moet, ja, Ik heb hem net ook al meer meer dan één persoon moeten Laten gaan. Ook dat, bij mij is het niet één dag hetzelfde, dus Ik vind HR enorm divers.</p>	<p>Ik zie mij ja, business partner vind ik nog steeds een goede rol en ook, maar we zijn wel in mijn ogen wel ondersteunend. Maar we moeten ook eigenwijs zijn. Dat is, dat is een beetje de rare balans weer van, ik vind wel dat mensen soms heel makkelijk hun geld verdienen, hè? Wij hebben allemaal dezelfde HR directeur, maar we zijn ook allemaal zelf HR directeur, denk je nou, zo zou ik mijn geld ook wel willen verdienen. Snap je, ja, dat wil ik niet, want dat zit niet in mij, maar, maar ja, die dan tuurlijk zeg ik tegen VP HR ja, die voegen volgens mij niks toe. Dat is eigenlijk ja, die coördineren wat... En In de regio zie je dat nou nou ook, we hebben een aantal regiodirecteuren HR, wat doen die nou echt, VP HR? Die landen snap ik. Die hebben echt een</p>
	<p>wat is de meerwaarde van HR dat wij de expertise hebben om bijvoorbeeld als je recruitment zou pakken te weten, oké wat? Welke doelgroep spreek je aan? Welke kanalen gebruik je? Hoe richt je die candidate experience in?</p>	

		<p>bestaansrecht, maar waarom moet ik daarboven weer allemaal mensen hebben die stukjes coördineren?</p>
		<p>wat Ik denk dat HR echt ondersteunend is aan het lange termijn succes van het bedrijf.</p>
		<p>Voor jou is dat waar het om draait, waar het ook om draait, maar wat mensen niet snappen is. Ik wil deze leuke baan ook over 5 of 10 jaar nog hebben, dus ik moet meebewegen met wat er gebeurt. Ik moet me blijven ontwikkelen of ik dat soms leuk vind of niet.</p>
		<p>En dat zie je bij performance management. Ik heb slecht functionerende medewerker of met werving en selectie ik een verkeerde keuze gemaakt of We hebben een incident, want die daar zijn medewerkers bij de vertrouwenspersoon geweest en die heeft geklaagd over de manager, hè? Wat ik veel HR mensen zie doen, en dat is goed, op individueel op die case ingaan en dan moet je vaak ook wel doen.</p>
		<p>dus Ik denk het gevaar van HR. is denk ik ook wel. Ja, Als je bij de manager neerlegt en dan Wij zijn van het proces. Jij bent van de uitvoering, dan maak je het veel te zwart. Wit Je moet, Je moet het echt echt dat Samen! Nou, dat klinkt heel makkelijk.</p>
		<p>performance review and talent review en dat wordt bij ons gescheiden, dus We hebben We hebben echt een Performance Review, Dat is einde van het jaar, dan heb je eindbeoordeling en bij de Talent Review in het begin van het jaar zeg maar In de lente kijken we naar oke, waar zien we jouw goede? Wat zijn onze high potentials? Hoe zouden we die</p>

		<p>willen ondersteunen? Wat voor ontwikkelingsprogramma's hebben we daarvoor? Wie willen we daarvoor aanmelden. Hoeveel plekken zijn daarvoor beschikbaar? Dus dat gaat echt veel meer op in. Ja, los van van performance.</p>
		<p>Ik zit in mijn HR team en ik zie het zit in het managementteam van mijn afdeling, dus Ik ben eigenlijk een van de 6 managementleden. Dus als wij dan bijvoorbeeld all-hands hebben, dat zijn onze teammeetings met alle 160 man ja bij de Q& A zet ik in op één van die 6 hete stoelen met nou, hoe zit dit en dit? Ja oke momentje dus dat Dat is wel gaaf. Ja en en dan Ik ben met name verantwoordelijk. Of ja, Ik ben met name contactpersoon voor het MT dus managementleden en wij hebben eigenlijk 5 afdelingen.</p>
		<p>En voor de teamleads, ongeveer 20 teamleads. Ook daarvoor ben ik verantwoordelijk, dus We hadden ja als er iets is van iemand is ziek tot iemand willen we laten gaan In de proeftijd tot iemand heeft prive issues wat iemand performt niet, dan ben ik de persoon die met name op coachende manier ondersteunt. Ja, Het is Het is dat ik ze coach en begeleid in hoe voer je bijvoorbeeld een moeilijk medewerkers gesprek?</p>
		<p>En dan moet je Mensen in opvoeden, hè? Ook managers en opvoeden, want managers klinken altijd zo volwassen als iemand net een maand in die baan zit. Dan zeg ik, weet je wat ik een prima als je met mijn spart! Dan kom je alsjeblieft dan met een voorstel, want jij denkt wat je zou</p>

		<p>willen doen en dan kunnen wij dat naast elkaar leggen, maar ga niet tegen de medewerker zeggen, ga maar naar Kate, want dat is dan krijg je hem terug met alles, ja.</p>
		<p>Dat betekent ook dat ik aan toe bijvoorbeeld de agenda maak of een offsite als een team meeting voorbereid en dat stel. We hebben een tweedaagse teammeeting. Ja, dan is een dag eigenlijk bezig met HR. En dat kan ook zijn dat je zelf een team coaching doet. Ook Dat is HR, high performing team. Hoe functioneer je beter als team? En daar is echt heel veel ruimte voor,</p>
		<p>En in het bedrijf daarna. Nou, We hadden bijvoorbeeld een fraudegeval, best wel heftig. En daar zijn we door een whistleblower op op geattendeerd. Dat allemaal uitgezocht. En toen ben ik met de top van het bedrijf toentertijd. En met de Europa bazen gesprekken aangaan met mijn leidinggevende, dus de wereldwijde HR en we zijn er allebei. Moeten die persoon ontslaan? Nee, nee, het was een vrouw en een man, de man die moest er zeker aanhouden. De vrouw konden we wel ontslaan, nou nee jongens. Nee, die was ook lager In de hiërarchie. Nou ja, vervolg, oké, dus ik allebei een waarschuwing gegeven, stond ik niet achter, maar ja oké, weet je, uiteindelijk ben ik niet verantwoordelijk voor de keuzes, dus ik adviseer en dat is altijd zo bij managers, de verantwoordelijkheid overneemt, nemen zij over niet ik. Dus Je moet af vragen: is het een business proces waarin HR ondersteunt of is de HR</p>

		<p>proces na? 3 maanden later komen ze bij mij, zeggen ze, ik had hem moeten ontslaan, ja jongens, dat...</p>
		<p>Maar dan heb je te maken met culturen en dat dat in Amerika anders gaat dan in Europa. In het feedback geval, ja, ik ben niet de manager, dus ik ik. Ik kan de manager daarop coachen. Ik kan de manager feedback geven of die het uiteindelijk uitvoert. Ik ga mijn hulp aanbieden. Uit eindelijk uitvoert, I don't know. Dat moet hij of zij doen</p>
	<p>Ja. Dus ja, qua taak het gesprek aan gaan, maar ook bijvoorbeeld qua taak zorgen dat je administratie en je dossier opbouw op worden is. Want ja, ik weet niet of het gebeurt waarin het verleden, hè. Als je dan dus een geschil hebt met iemand, maar je legt er nooit iets van vast. En ja, je kan er dan uiteindelijk ook niet.</p>	<p>Ik vind HR vind ik zeker een toevoeging aan een organisatie, omdat er vaak processen zijn die HR oppakt die dus in de vergetelheid raak als er geen HR-afdeling is.</p>
	<p>maar ook aan de andere kant wel echt zorgen dat administratief alles op orde is volgens de wet.</p>	<p>En dan paar weken van tevoren vraag ik altijd van... wat wil je doen? Moeten we dat nog overleggen? Of moeten we daar nog iets mee? En leggen ook uit van wat zijn nog de opties? Dus of het moet gelijk onbepaald worden? Of kan nog zo veel keer voor een jaar verlengen? Ja. Dat zet ik ook allemaal bij en dan kunnen zij dat als input gebruiken...</p>
	<p>het is ook dan wel weer voor sommige managers natuurlijk makkelijk als een vraagstuk bij mij neer kunnen leggen. En dat ik dat allemaal uitzoek moet, hoe het juridisch is en dat soort dingen.</p>	<p>HR heeft het overzicht en weet waar, wanneer, wat moet gebeuren? Om de proces zo soepel mogelijk te laten verlopen met betrekken tot personeel zaken.</p>
	<p>Uuuuum... Ja, heb ik wel eens gehad. Vooral, dat zijn vaak met je juridische dingen, met aanzegtermijnen en dat soort dingen, dat dan wel, ja, dan zeggen ze [managers] dat komt niet zo</p>	<p>de rol van HR is binnen [organisatie] bij ons wel echt structuur binnen de organisatie uit te zetten, dus dat procedures heel helder zijn. Dat je dat eigenlijk de [functietitel]s, maar ook als ervaren managers,</p>

	<p>nauw, ja. Ja, ja wel! dit en dit en dit. Ja, alleen maar... Ja, ik kom door de volgende week wel. Nee.</p>	<p>leidinggevend niet teveel zelf hoeft na te denken daarin, Maar dat de procedures gewoon al echt op papier staan, zou ik maar zeggen. Van oké, wat ik al zei Als je wilt groeien, wat moet je dan doen? Waar moet je naartoe mailen? Et cetera et cetera. Eigenlijk een stukje een stukje van die procedures helemaal in kaart te brengen en ook zorgen dat het heel makkelijk wordt voor de medewerkers op de werkvloer.</p>
	<p>Nou dat is ook wel iets waarvan ik bijvoorbeeld heb geleerd is voor dat ik hier begon was er iemand gestart met een opleiding. Daar kwam ik eigenlijk vrij laat achter, want ik had hem zelf daar nog nooit over gehoord. Ook niet bij een kennismaking of iets... Het is niet de zwart op wit. Nou, dat vond ik dus echt in de klapper. Wel, want ik dus een brief. Overeen komt het soort van studie overeenkomst, wat het ook niet helemaal juridisch wel smaak om het op papier van hey wij betalen en succes. En toen ben ik daar over met hem in gesprek gaan. Hey, wat is het tussenstand? Ja. Maar die vraag had hij van mij nooit verwacht. En toen heb ik bleek dat hij toch wel iets minder had gedaan dan het plan voorgeschreven had.</p>	<p>Alleen merken we dat in Apeldoorn nog hele andere procedures zijn. Dus daar zijn we met de procedures, dan zijn we ook heel erg mee bezig dat ze op de juiste manier. Dus moet je dan contractvoorstellen doen als Mensen willen verlengen. Vroeger bij hun stuurde de HR manager of iemand van kantoor stuurt op oké, deze Mensen moeten verlengd worden, moeten verlengd worden. Ja of nee? nou bij ons is het een procedure dat ze hebben een hele dossier waar je in moet vullen,</p>
	<p>Elke elk restaurant heeft een [functietitel] en die worden dan zou ik maar zeggen, aangestuurd door mij, want ik hou daar ik coördineer dat ik controleer of dat zij hun taken doen dat ze met de juiste bezig zijn. Eigenlijk een soort coördinerende functie en daarin manager heeft dat over mij en Ik denk dat dat wel heel heel fijn werkt.</p>	<p>Daarnaast hebben wij Natuurlijk bepaalde kennis hebben van zaken waar we mee hun kunnen ondersteunen</p> <p>Dus ben je gewoon met dan met de processen bezig, maar niet heel erg aan de achterkant. Ja en heel veel processen zijn Natuurlijk bij [organisatie] helemaal uitgestippeld, hè en. Ja, ja Dat is Natuurlijk ook wel het mooie van [organisatie] dat dat dat allemaal heel veel geregeld is, maar dat wij ook heel veel processen Natuurlijk wel zelf mogen bepalen en dat is denk ik wel goed?</p>
	<p>Maar dat dat kijk ik. Wij houden ons heel erg aan de wet arbeidsmarkt in balans Misschien ook wel gehad, hè? Binnen</p>	<p>En, zoals ik het zelf zie, toen ik bij [joint venture organisatie x] werkte was de positie van PZ zo sterk, dat die vaak het initiatief namen tot</p>

	<p>die 30% zitten zoals je die lage premie ook betaalt in ieder geval een vast contract heeft. Kijk, er stond, soms werken Mensen wel tot 30% boven het contract, maar op gegeven moment Als het nu rustiger wordt. Dan gaan ze gewoon echt meer volgens de contracturen werken.</p>	<p>bepaalde veranderingen en processen. Nou ja ik heb vervolgens bij [organisatie z] dat een tijdje ook gedaan, omdat er heel veel ruimte en mogelijkheden en financiën aanwezig waren, maar ontdekt dat dat niet per se beter was voor de business omgeving. Mijn perspectief van had ik vooral ben proberen te gaan begrijpen. Wat heeft de business nu echt nodig?</p>
	<p>Dat had er mee te maken dat [organisatie x] langzaam uit die joint venture ging en dat allerlei dingen moeten worden opgezet omtrent benefits, pensioenfonds, CAO, een eigen CAO en sociaal beleid, blah, blah. Dat ben ik toen uiteindelijk gaan doen, heb ik drie jaar gedaan. Uhh... Maar wel vooral een focus op de harde kant van HR, zou ik kunnen zeggen wel</p>	<p>Dat heeft tijd nodig, dan kun je niet van het een op ander moment veranderen, want de manager heeft gewoon een drukke agenda en je kunt niet zeggen, joh stik er in, je hebt mij niet meer nodig of enzovoort. Daarvoor moet je een veranderingsproces voor inrichten zodat de manager het ook accepteert en begrijpt dat een aantal dingen op zijn bordje horen. En vervolgens ga je het faciliteren met een aantal duidelijke processen of tools om te zorgen dat die dat zonder te veel belasting kan gaan doen. Als je dan, allerlei, zo een allerlei dingen zo bij die persoon dumppt, en hij heeft geen enkel overzicht van de processen en waar Abraham de mosterd haalt. Ja, dat kan gewoon niet. Dus dat kan best van jaar tot 2 jaar nu ben dat je in zo een situatie bent dat het weer een goede balans zit. Als het totaal niet in balans was.</p>
	<p>Ja dus vooral, uhh, dus je ziet het vaak als mensen het lastig hebben door tijdsgebrek, performance management, bij ontslagsituaties, dan wordt er vaak gezegd. “Ja, deze persoon doet het niet goed, ontsla hem maar fiks dat er eventjes.” Ja, dan moet je in feite, je kent de spelregels, hier is het dossier, een verbeterplan, dat wordt dan ontmoet met een reactie, “waarom zouden we? Lazer op man, die vent moet gewoon weg!”</p>	<p>Maar het is Natuurlijk wel raar in mijn ogen dat dat mensen roepen: ja, we hebben geweldige culturele fit. Nou, als je een heel klein bedrijf hebt en een heel groot bedrijf is het nooit, is mijn ervaring een culturele fit en dan is ook nog van een eigenaar, een owner die die verkoopt en</p>
	<p>Maar ik ik trap er ook niet in IJsland zeggen ze, ja, maar ja, zeg maar, vroeger hadden we het al, we praten gewoon elke elke week praten we met onze mensen en elke maand en ja, ja, en vervolgens kwam ik er toen achter dat ze niet een keer een</p>	

	<p>beoordelingsgesprek deden per jaar dat de koppeling tussen salaris en en beoordeling überhaupt niet bestond.</p>	<p>die blijft er vaak nog een paar jaar in. Ga mij nou niet vertellen dat daar, dat daar een geweldige culturele fit is, daar gaan we dadelijk ook meer doen. We gaan dadelijk roepen, ja, We hebben, We zijn allebei hele warme bedrijven. Ik hoorde VP HR zeggen, hele warme bedrijven [organisatie y] en en [organisatie x].</p>
	<p>Nou ja kan ook zomaar zijn eerste allerlei juridische aspecten, hè? In de breedste zin van het woord</p>	<p>maar als HR ja, wij hebben nou gezegd, culture en purpose moet eigenlijk, daar moeten we over nadenken als [organisatie y] en [organisatie x] bij elkaar gaan komen.</p>
	<p>Ja, hoe moet ik het zeggen dat, dat, dat is een soort integraal onderdeel van Van het hele HR, dat hele dat hele recruitment stuk en ook de de hè? Van wat waar gaan we naartoe met de organisatie en wat voor Mensen hebben we daarvoor nodig? Dan moet je constant toetsen.</p>	<p>Ja, Dat is, Dat is wel eens gebeurd, van. Nou ja dus zeg maar onlangs waren bezig met een. Even kijken, een QHSRE, dus kwaliteits engineer of kwaliteitsmanager moet ik eigenlijk zeggen. En nou, die de functie hebben we totaal helemaal doorgesproken, hè? Dus goed profiel wat goede kandidaten en uiteindelijk heeft die kandidaat gesprek gehad met met de senior manager of senior director in het buitenland. En daar daar was, ja, laat ik het zo zien. Dat was totaal deze kandidaat. Die kwam totaal niet-ten-fragen voor de positie. Ik weet niet op inhoud Waarom niet, Maar ik weet je, ik zou dan zeggen van ja, dat dat het het kan eigenlijk bijna niet zo zijn dat. Dat iemand door de HR manager of HR directeur en de hiring manager ja alle boxen aantikt, hè? Dat zie je goed is en vervolgens heeft hij met de senior manager overleg en dan gaat het niet over de persoonlijke het de. Dit was niet iets In de persoon, maar er lag iets In de ervaring van de kandidaat. Wat wat wat hij al dan niet miste. En dat Ik vind dat dat zou niet moeten kunnen gebeuren.</p>
	<p>Ik heb ook wel eens een voorbeeld gehad waarbij, Dat was dat bij een Koreaans bedrijf waarbij de afdeling Legal die had in in die UK, hè. Ze wilde een bepaalde toevoeging aan het aan het arbeidscontract toevoegen, een soort compliance. Wat Je kunt doen als er nieuwe medewerkers in dienst komt, dan kun je ze iets Laten zien. En dan weten ze wel hoe ze tekenen, maar in dit geval werd het vanuit de, de Legal Department naar de chief Operational officer gestuurd en die had ook niet onze legal en ook niet HR afdelingen geïnformeerd, maar die had gewoon ook een mail naar de medewerkers gestuurd van Dit is een extra additional compliance zaak alsjeblieft tekenen bij het kruisje.</p>	

	<p>Want Dat is de de leiderschap van deze afdeling mag ik ook checken van hé, weet je, hebt je over nagedacht, of hoe zie je jouw verantwoordelijkheid hierin en dat wordt wel heel erg waarderend opgenomen, dus dat is heel fijn.</p>	<p>Ja, Dat was gewoon een beetje een een macho gedrag achtig iets hè, dus Ik denk dat het gewoon heel erg aan de cultuur ligt. De context waar ik nu zit is de bedrijfscultuur dat HR heel waardevol is en dat we daarbij betrokken worden. En dat betekent dus dat ik volledig lid van het MT</p>
	<p>Ja ja, maar ook hè? Soms is het juridisch, soms is dat moreel en dan is fijn als je in een omgeving zit waar dan naar je geluisterd wordt. En Ik heb allebei meegemaakt, want Ik heb ook al in een omgeving gezeten waar het gezegd werd, nou ja, boeien, We gaan het toch doen, nou dan niet.</p>	<p>ben. Zo voel ik me ook. er zijn hele programma's voor en alles is echt hele guidelines over het algemeen, hè, over weet ik veel reizen, aannamebeleid, wil je switchen binnen afdeling, dus dat zullen we alles heel goed nagedacht en binnen het MT is er dus ja</p>
	<p>Want af en toe zie ik jongens, We hebben per ongeluk een salarisverhoging met 20% was dat de bedoeling? Ik dacht het niet. Nou stuur ik het weer terug, dus ja, dus af en toe zit ik wel op de stoel die zegt ja of nee.</p>	<p>Dus af en toe presenteer ik ook zelf, bijvoorbeeld als het gaat over personal development, dan hebben wij zeg maar we hebben een jaarcyclus en dan wordt ook van elke medewerker verwacht dat jij</p>
	<p>soort van de ogen en oren te zijn van het regiomanagement. Dus Ik heb ook een signalerende functie als er dingen goed gaan, maar ook als er dingen niet goed gaan in mijn stukje, in mijn provincie</p>	<p>doelen opstelt en dat je die bijhoudt en dat je die bespreekt met je manager, maar ook dat je feedback haalt en niet pas in november, dus dan ga ik in september op zo een townhall staan en zeg, oké jongens, weet je, We zijn 3/4 van het jaar verder roepen. Hoe bewust ben je hiermee bezig en ga niet pas in november of 5 Mensen om feedback, want dan gaat Iedereen Spong. Beetje zo.</p>
	<p>een comp & ben specialist die ook aan een VP HR rapporteert. Die is verantwoordelijk voor het HR systeem en alles omtrent comp en, compensation en benefits, wereldwijd. Dus die zorgt ervoor dat gewoon die lijn daarin goed bewaakt wordt dus Iedereen gewoon op dezelfde manier doet</p>	<p>Ja, ik zou zeggen dat we nu wel bezig zijn om ons, HR dat HR zich erop richt en, ook eigenlijk [organisatie x] in het algemeen om een high performance organisation te worden. Dus We zijn nu meer aan het sturen, op, aan het vernieuwen van onze performance management</p>

	<p>Ja, daar moet je dus veel mee blijven praten, maar soms ook wel gewoon echt wat gaan escaleren. Dus op gegeven moment als iemand als een van die managers dan iets niet wil gaan doen. Volgens het beleid van [organisatie x], dan zul je toch wat moeten gaan escaleren en Dat is geen fijne methode. Dat moet je eigenlijk gewoon een van zijn van hoge managers In de organisatie. Moet jij even op het matje gaan roepen? Ja.</p>	<p>binnen de organisatie en daar binnen willen we dus echt ook meer kijken van wel zitten de Mensen op de juiste positie, waar kunnen we Mensen Laten groeien, waar moeten we veranderingen doorbrengen?</p>
<p>Wat we nu ook doen, HR zit daar gewoon altijd bij. We willen wel controleren, van oke, wij weten het ook niet altijd, maar dan heb je in ieder geval het vier ogen principe en zie je wie er binnen komt. Dus dat is wel een belangrijk rol.</p>	<p>We zijn ook een beetje strenger geworden in het beoordelen van mensen. Tot op heden, konden mensen misschien iets makkelijker gewoon hun rol uitvoeren, en dat gewoon blijven doen en nu gaan we er echt wel op aansturen om mensen zich verder te laten ontwikkelen en ook kijken, wat kunnen we daarvoor inzetten en, uh, echt gewoon concrete doelen opstellen. Hebben we nu ook allemaal in één systeem gezet! Geautomatiseerd, voorheen deden we dat allemaal met Word documentjes, dus daar zijn daar zijn we nu wel stappen in het maken</p>	<p>HR communicatie ook onderste laag van de managers, de managers die de ja, de wat lagere teams organisatie ook begeleid. En alle processen, verbeteringen en communicatie met IT en alle afdelingen.</p>
<p>Nou, wij zeggen altijd eigenlijk mensen is het duurste kapitaal van de organisatie. Dus dan moeten mensen zitten wie ook de richtlijnen kennen, en daar continue mee bezig zijn.</p>	<p>De missie van HR die we nu hebben, die voor dit jaar ook besloten is ook, is dat bij voor te zorgen dat er een ja cultuurverandering teweeg wordt gebracht binnen [organisatie x] om ervoor zorgen dat we weer een high performing organisation worden.</p>	<p>Ik denk in sommige gevallen wel als je het bijvoorbeeld hebt over de ontwikkeling van werknemers. Je hebt dus ook gewoon iets heel fijn dat er een proces is. Performance management proces met een tijdlijn waar</p>
<p>Als niemand daar is om dat te bewaken, dan loopt het de spuigaten uit. Ja, ja.</p>	<p>Ja Het is, ja Het is anders groot, Maar het is vooral wet en regelgeving, veranderende regels per gemeente of overheid waar je rekening moet houden.</p>	
<p>Nou ja [organisatie y], vanuit die context kan ik al voorbeelden. Ik heb er wel meer in mijn carrière. Maar wat ik net zei, de professional weet het altijd beter en die hebben</p>		

<p>altijd verstand van. Dat zag je bij [organisatie y] ook. Ja, die hebben er altijd veel verstand van. Maar als jij het verschil probeert te maken op de CAO kennen of de wet en regelgeving en hoeveel verlofdagen heb je daar ga je dan? Ga je het verschil niet mee maken. Daar hebben ze jou helemaal niet voor nodig, en ik zie teveel HR-mensen die op dat stukje zitten of blijven zitten. Ja, Het is operationeel. Het is uitleggen van regels, Het is ik help de leidinggevende om die regels allemaal te kunnen toepassen. Ik maak het vindbaar en Dat is allemaal belangrijk. Ja, daarmee maak ik het verschil niet, want dat kan, ja, ik zal niet zeggen, iedere nitwit, want Je moet wel verstand van hebben, Maar het hoeft geen HR professional voor te zijn</p> <p>Want als jij compliant wil blijven met wet en regelgeving, dan moet jij op arbeidsmarktachtige thema's, werkgever-werknemers thema's ja, ontwikkelingen die daar zijn moet je wel kunnen vertalen.</p>	<p>je gewoon altijd in december bezig bent met je zelfevaluatie. In januari feedback krijgen van je manager en dan je die doelen gaat zelf voor rest van het jaar.</p>
	<p>Een ander voorbeeld is wanneer HR nieuw beleid of een nieuw proces inricht ja, daar merk ik ook wel vaak dat er gewoon bij verandering ook altijd wel weerstand is. Zo wordt een nieuwe systeem gebruikt bijvoorbeeld. In onze situatie ging het over performance management. Dat hebben we in ons HR systeem ingebouwd. Voor sommige Mensen is dat heel fijn, maar voor heel veel Mensen ook weer niet, want ze moeten ineens zijn ze gewend aan. Ze waren gewend aan hun formuliertjes die ze voor gebruikte en ineens moest het op een andere manier gaan in een ander formulier, een systeem. En ja, kunnen ze niet uitprinten, vinden ze ook niet fijn, kost allemaal extra tijd en vooral het eerste jaar was alles moeten leren precies nou, dat zijn momenten dat managers HR wel kunnen vervloeken. Ja, en dan moeten we zorgen dat je toch mee gaat krijgen dat ze het allemaal gaan gebruiken en zo goed mogelijk ook en zo snel mogelijk gaan leren.</p>
	<p>Structuur brengen in de organisatie. [...] Ja. Op alle vlakken. Nou, we hebben hier heel veel mensen met een heel lang dienstverband. Alles is voor iedereen vanzelfsprekend. En voor iemand wie hier nieuwe komt, is dat niet vanzelfsprekend. Dus dat is de niks op papier. Dus waardoor jij bijvoorbeeld een operator die komt hier voor de eerste keer. Die loopt een maand ik met mijn andere operator, en die leert eigenlijk alles</p>

		<p>wat ze die maand zijn tegen gekomen. Maar als er iets anders aan het licht komt, dan weet hij het niet. Ja. En zo is dat ook hier binnen onze afdeling, communicatielijnen zijn allerlei verschillende dingen: via de mail, veel Excelletjes, en daar moet structuur in komen.</p>
		<p>Nou, ik denk... met afdelingen om tafel gaan zitten van: kijk, we moeten dingen goed op papier zetten,</p>
		<p>Alleen Je moet je soms afvragen, moet ik NU op die case ingaan? Moet IK überhaupt op die case ingaan en moet het nu? Weet je dat die kritische vraag heeft vergeten we vaak te stellen. En als ze er dan al op instappen, dan is het niet een case, dan is het hè, wat gebeurt hier nou? Wat is nu de context en kan ik ergens een rode draad ontdekken? Is dit een gevaar voor onze strategie en niet dat ene individuele geval? Maar wat gebeurt hier nou precies? Dus op een afstandje proberen te kijken,</p>
		<p>En dan ja probeer het op te lossen. Mijn missie is, hou het simpel. Doe normaal en zoek elkaar op en dat is in deze maatschappij nog wel een dingetje. Het gewoon Samen doen! Maar dat het hele politieke veld Natuurlijk, Maar dat zie ik ook wel in onze organisatie en dat vind ik wel moeilijk. Of ja, Ik vind heel veel dingen wel moeilijk maar. Wij-hullie en dat zie je en Dat is ook bij HR Natuurlijk. Maar we hebben bijvoorbeeld 4 regio's en We hebben een service organisatie. Maar het hoofdkantoor, ja jullie van het hoofdkantoor! Nou, dan ben je al weg! Of ja maar in onze regio? Wij nee, Wij zijn [organisatie x], maar die medewerker die nou hier In de deze wijk Wijkverpleging doet. Ja dit,</p>

		<p>Dit is wij. En ja, bij mijn collega. En daar zit mijn leidinggevend. Dat is mijn team en voor de rest boeien en die teammanager. Ja, die die die 100 aanstuurt, ja, die zie ik nooit, heb ik helemaal niks mee. En ja, dan wordt het lastig.</p>
		<p>Ja, en dan haal je nieuwe Mensen binnen en dan hoor je soms een verhaal van een introductie dat je denkt, oh man.... Ja en dan kan je als HR en dat hebben we fantastisch mooi introductieprogramma neergezet hebben, maar de uitvoering ligt toch In de In de lijn daar of in dat team ook hè? Het is niet Alleen management dat is die nieuwe medewerker binnenkomt in een team waar die manager dan op dag één niet is. Want ja, Als je er 100 hebt dat best moeilijk, dan zeg ik geen gelul, Je moet er gewoon zijn en dat blijf ik herhalen. Geen gelul. Je moet er gewoon zijn, en dat zal ik netjes zeggen</p>
		<p>Bijvoorbeeld ja als leidinggevende, jij bent de werkgever voor jouw team. Daar hoort performance management bij werving en selectie bij. Ik ben er als HR voor de HR Thema's om jou het werk zo makkelijk mogelijk te maken, dus ik ik help jou. Soms vertel ik hoe je het moet doen. Soms sta ik naast je, en ja, soms controleer ik je.</p>

Category	Excerpt HR Images
HR Images	Ik denk dat wij best wel altijd kunnen bijdragen aan de organisatie. Alleen denk ik wel dat het beeld binnen de organisatie afgelopen jaren misschien niet altijd positief is geweest. Dat heeft er eigenlijk mee te maken dat voor de divisie structuur nu zit ik dan in mijn eentje op 200 man ofzo. Ja. En mijn collega die gaat komen, heeft ongeveer 150. Voorheen was het zo, één persoon voor 350 man. Maar door hij

	<p>twee dagen een week in Wijchen was, twee dagen een week in Someren. Een ene dagen een week in de Zwartsluis of Oldenzaal. Waardoor hij eigenlijk werd gezien als de boeman. Ja. Als er slecht nieuws was dan schoof HR aan het tafel.. Ja, en dat merk je wel een beetje dat dat nu heerst. Ja. Of dat dat heeft geheerst.</p>
	<p>Maar dat gaat over drie weken weer zijn bijvoorbeeld tijdens de CAO-onderhandelingen. We hebben een eigen CAO hier, een over drie weken zijn die onderhandelingen. Dat is wel een moment wanneer je je rol moet verdedigen. Want dan... vanuit het personeel krijg je dan ook gewoon het verwijt van je hoort bij de organisatie.</p>
	<p>want ik probeer dat beeld dus een beetje bij te stellen, want omdat ik dus veel op de vloer ben en op de operatie en betrokken wil zijn, hebben dus ook soms mensen de neiging om mij voor van alles en nog wat te bellen, waar ik eigenlijk niet helemaal niet verantwoordelijk voor ben. Ja. Nou, hadden we bijvoorbeeld die situatie met die jongen die dan niet wil komen omdat hij zo'n auto kapot heeft. Kijk, het is dat de teamleader is ziek en daarom bellen ze mij dan. Maar ik ga eigenlijk niet over de operatie an sich als in het warehouse. Dus af en toe dan heerst het beeld van we kunnen overal Alice wel voor bellen, want die lost te wel op en dat is dan van mij persoonlijk een soort misschien valkuil, dat ik denk. Nou, ik los te wel even op, wat dan gebeurt snel en dan hoe van die allemaal elkaar te wachten. Dus dat is denk ik wel een beetje het beeld wat heerst van, oh, als je ergens niet uitkomt of als je een vraag hebt dan kun je Alice bellen.</p>
	<p>HR is uiteindelijk niet je vriend en ja, er moet ook als gewoon keuze beslissingen worden genomen. Waarvan jij dan de messenger bent? Ja. Dus misschien hebben sommige mensen daar dan een negatief beeld bij omdat de boodschap die hij of zij heeft ontvangen toch niet helemaal was wat hij of zij had bedacht.</p>
	<p>Nou, dat is dan ook niet helemaal werk gerelateerd, want het is soms op een vrijdagmiddagborrel van een HR mag natuurlijk, Nee, die mag geen wijn, hoor. Dat is niet professioneel, dat is toch professioneel, een beetje zo.</p>
	<p>Ik heb gevoel dat het beeld is dat HR altijd dus heel erg ondersteunend is. Gewoon altijd bereikbaar, beschikbaar. En ja eigenlijk gewoon alles goed geregeld. Dus het is HR was altijd een was, altijd een afdeling en dat is nog steeds die ontzorgde. Die ontzorgt dat gewoon alles liep en dat alles dat iedereen betaald werd, netjes dat contracten goed geregeld zijn. En ja. Ja dus Dat was het beeld en voor nu denk ik ook dat het beeld ja de werknemers al niet heel erg veranderd,</p>

	<p>Nou, Ik denk dat vooral werknemers nog wel sceptisch zijn, omdat ze dus inderdaad, Omdat een beetje het beeld hebben wat je net aan het begin benoemde dat HR er nu meer gaat bemoeien om aan te sturen op wat het management wil, dus dat eigenlijk nu gewoon meer management de regie gaat proberen te pakken door HR in te zetten. Dus Ik denk dat dat wel het beeld is van de werknemers. En, Misschien ook wel van een manager, sommige... Ik merk van Van gesprekken met managers die Ik heb gehad dat ze zeggen van je komt nu heel vaak op je koffie.</p>
	<p>Wat ik wel heel vaak merk is als ik je zeg van nou, Ik heb Human Research management gestudeerd dat Mensen zeggen “wat” en dan zeg je personeelszaken. En dan zien zij volgens mij wel gewoon nog zo'n ja ouderwets beeld voor zich van oh ja of ja, een beetje inderdaad wat jij ook al aangaf in het begin van. Ja, die is Alleen maar een beetje. Nou ja, wat ik wel merk is dat er soms wordt gezegd van de HR adviseur is wel heel erg op de hand van de manager.</p> <p>Dat we het soms een beetje ook gedacht binnen [ZBO], terwijl wij zijn neutraal. Wij zijn echt niet op de hand van de manager. Ik bedoel, als een medewerker gewoon in zijn gelijk staat, dan ja, weet je wel, wij gaan dat echt gewoon op een neutrale manier bekijken hoe dat zit en.</p>
	<p>Wat ik van HR vind? Ja. [lachend] Ja, Ik denk tegenwoordig heel cruciaal. Vroeger was het Natuurlijk veel meer administratief op de Achtergrond bezig zijn met deze tijd vraagt steeds meer juist uhm... Ja wat meer zichtbaar zijn als HR, dus dat medewerkers weten bij wie ze terecht moeten komen dat ze hun vragen kunnen stellen dat ze weten hoe ze kunnen doorgroeien bij wie ze moeten zijn. Hoe het verzuim is. Werk ik vroeger, Als we denk ik toch allemaal gewoon, je doet je werk en Als je als naartoe moet, ja, je praat je leidinggevende of etcetera, etcetera.</p>
	<p>Als we bijvoorbeeld bij ons de HR afdeling, en dat hoort niet echt bij HR, maar bij ons doet iemand op HR doet ook bij ons hebben kleding en nu centraal hier en dat we dan meegegeven. Et cetera moet gesorteerd worden, etcetera, etcetera. Maar als er bijvoorbeeld een keer niet goed bijgehouden is of kleding kon niet op tijd bij het restaurant en er staat een medewerker de eerste werkdag en kleding ligt er niet en dan is het wel gelijk van dat kantoor dit, dat, bla bla bla [sarcastisch].</p>
	<p>Dat is denk ik wel bij heel veel organisaties zo, zij weten niet wat iemand op de HR afdeling doet? Heel vaak, dus dan is er ook heel weinig begrip voor als iets niet goed gaat. Maar hoe kan dat nou, het salaris is verkeerd gekomen. En hoe kan dat nou, ik heb niet juist uur</p>

	<p>gekregen op kantoor en dan. En dan kan je ook niet kwalijk nemen Omdat ze geen beeld ervan hebben. Zij denken dat altijd alles maar. Kijk wij hebben 600 medewerkers in dienst. En Als je salaris overmaakt, maar één iemand gaat fout. En dan gaat het gelijk 'pff, he he' wel, terwijl het 599 anderen goed gaat.</p>
	<p>Ik heb van mezelf op een gegeven moment aangeleerd dat ik dat ik echt gewoon bijvoorbeeld de shiftmanager die de floormanager heet bij ons wel dat ik dan aan het begin van de shift al vertel van als hij begint van hè, Tussen 7 en 9 heb ik deze afspraken staan dan kan ik je niet helpen, want dan staat vast gepland. Dan snappen ze dat echt wel, maar Als je op het moment niet hebt aangegeven, Het is druk en dan zeg ik, van ja, Maar ik heb een afspraak en dan hebben hun Natuurlijk ook best wel veel stress. En dat is het begin Natuurlijk een stuk lastiger om op te brengen. Dus daarin probeer ik dat wel eens voor te zijn en dan hoef ik juist niet helemaal die uitleg te geven op dat moment, maar door het vooraf te communiceren kan een floormanager bijvoorbeeld zich ook daar bewust van zijn en daar rekening mee houden.</p>
	<p>Elk jaar doen we een echt een meeting. Daar waar we Laten zien waar we mee bezig zijn, begint. Wat zij zo hebben we gehaald en combinatie ook wat er met een activiteit, Maar dat onze medewerker echt willen betrekken bij waar we mee bezig zijn en dat dat vinden ze heel veel. [organisatie] rest van ons wel, denk ik.</p>
	<p>Sommige medewerkers zullen het gewoon beter vinden dan, dan anderen, denk ik. En bij HR hebben ze altijd ja, de, de een heeft een beter beeld bij HR dan, dan de andere medewerker. Dat durf ik wel te zeggen dat dat in elke organisatie wel sowieso al zei. Ja niet niet zo goed beeld. Dus Misschien wat hard gezegd, Maar dat ze Misschien denken dat HR bepaalde belangen ergens bij heeft aan. Ja, dat ze Misschien voelen dat dat dan niet in het belang van de medewerker zal zijn.</p>
	<p>ik werk zelf bij HR, dus ik zal wel een vrij positief beeld bij HR, maar er zijn ook wel echt Mensen die zeggen, oh ja, nee HR dus medewerkers niet per se dan alleen binnen ons bedrijf, maar dat ik dat ook hoor van vriendinnen of zo van oh ja, HR heeft niet altijd een goed imago, zullen we maar zeggen.</p>
	<p>Nou meer zeg maar binnen ons bedrijf dan meer voor de grap dat ik samenwerk met andere collega's en die dan zeggen, Oh ja, nee, HR is er nu dus moeten maar goed opletten en zeggen van, zorg wel dat we daar niet tegenin gaan, want dan wordt ons salaris dadelijk niet meer</p>

	<p>betaald dat soort grapjes, Omdat ze weten dat ik salaris verwerking doe, zo van we moeten haar maar naar de mond praat, naar de mond praten. Nee, Maar dat is Natuurlijk meer een grap. Dus ja, ja de durf ik niet goed te zeggen hoe ze dat.</p>
	<p>Maar ik denk wel echt hoe hoger je functie is binnen HR, hoe meer je daarmee te maken krijgt. We hebben bij ons CAO onderhandelingen. Dat is best wel vaak een langdurig proces en dat daar wordt HR dan ook wel echt op aangekeken als dat niet soepel verloopt en als er niet uitkomt wat de medewerkers willen. Dus er zijn bepaalde processen als, daar mensen het niet meer eens zijn of veranderingen waar ze niet mee eens zijn, dan denk ik dat... Daar kan HR wel een negatief imago door krijgen.</p>
	<p>Ik denk dat dat verschilt per bedrijf, lijkt mij. Het imago van HR is alleen maar goed op het moment dat de leiding ook daadwerkelijk ziet dat zij door HR worden geholpen en beter worden, meer effecten hebben en meer waarde toevoegen en over employee engagement enzovoort enzovoort enzovoort.</p>
	<p>De HR Directeur die ging weg. Daar kwam ook heel nieuw management en de HR manager ja, die dat Dat was eigenlijk de hoogste rang van de HR afdeling die die die woonde ook niet directie vergaderingen bij. Ja dan dan kun je wel vragen zeggen van vraagtekens zetten van ja, wat is dan? Wat is dan de rol aan wie legt HR verantwoording af</p>
	<p>Dat is voor mij wel de essentie dat wij betrouwbaar zijn als werkgever. Maar dat laat onverlet dat we soms tegen de belangen van medewerkers in gaan,</p>
	<p>Nou, Het is wel een actueel, nou het is al jaren denk ik, maar in de laatste jaren wordt het wel steeds actueler volgens mij dat HR zichzelf. Ja, Ik weet niet, een beetje opnieuw aan het uitvinden is of zo en dat kritiek op HR enorm toeneemt. Deels terecht denk ik. En deels gewoon onterecht Omdat het enorm onderschat is.</p>
	<p>Bijvoorbeeld bij [organisatie y] alles weer anders ingedeeld op een gegeven moment en tot en met die andere koffiezetapparaten en de nieuwe logo en dat is allemaal leuk. Uiteindelijk denkt de medewerker. Ja, Dat is leuk, maar wat heb ik daaraan? Wat merk ik daarvan nou van die ja, hoe noemen we dat de kantine, zeg maar waar we af en toe zouden dan ook de meetings plaatsvinden met grote schermen. Dan moet je dat ook gewoon echt veel gaan doen, echt uitdragen en dan moet gaan benutten ja, want anders is het heel leuk dat hier mooi dure schermen opgehangen zijn. Dat er koffie is. Maar ja, dat gebeurt nooit iets.</p>

	<p>Ja. Meestal hele kritische vragen, dat is heel indrukwekkend, en heel leuk om te zien, maar als het gaat om oké, ja, als jullie nu kijken, dan was ook een vraag waar je denkt, oké, pittig als je er staat, maar wat doen jullie eigenlijk als als MT aan team ontwikkeling? Ja, wacht even. Wat doen we eigenlijk aan? Hoe denken we je? We verwachten het van anderen, maar hoe staan we er zelf in?</p>
	<p>Ik denk dat wij best wel altijd kunnen bijdragen aan de organisatie. Alleen denk ik wel dat het beeld binnen de organisatie afgelopen jaren misschien niet altijd positief is geweest. Dat heeft er eigenlijk mee te maken dat voor de divisie structuur nu zit ik dan in mijn eentje op 200 man ofzo. Ja. En mijn collega die gaat komen, heeft ongeveer 150. Voorheen was het zo, één persoon voor 350 man. Maar door hij twee dagen een week in Wijchen was, twee dagen een week in Someren. Een ene dagen een week in de Zwartsluis of Oldenzaal. Waardoor hij eigenlijk werd gezien als de boeman. Ja. Als er slecht nieuws was dan schoof HR aan het tafel.. Ja, en dat merk je wel een beetje dat dat nu heerst. Ja. Of dat dat heeft geheerst. En dat gaat nu de goede kant op. Meer zichtbaar zijn, ook bij leuke dingen aanwezig zijn. Ja. Want dat is wel het beeld wat we ergens hebben gehad.</p>
	<p>Ik zit niet in het MT. Maar ben wel de sparringpartner van het MT Ja. Dus met de directeur zit ik iedere week. Ja, gewoon supportive is, is die. Als je maar het ideeën kom, worden het eigenlijk... Dat hebben we niet meegemaakt dat ze zeggen van: gaan we niet doen. Ja. Dat is altijd kijken hoe we het wel kunnen doen. En als ergens geen budget voor is dan wachten we even. Er is nog niet geweest dat ze nee zeggen, ze vertrouwen helemaal op je. Ja, hoe je het voor je ziet en wat je wilt. Als je het goed onderbouwt dan kan er heel veel.</p>
	<p>Ja, want dan kunnen we ook dingen daadwerkelijk doorvoeren. Wat eerst niet kon. De oude directeur, heb ik nooit gekend, maar schijnt heel erg te zijn van onzin, onzin, onzin... Ja, ja. Dat gaan we niet doen. Ja, die gaan we niet doen. En als dat 15 jaar lang zo gaat, ja dan kan je er niet komen.</p>
	<p>Dus ja, er was niet heel veel ruimte om gewoon heel veel grote initiatieven op te zetten. Dus We hadden ook geen fancy HR systeem tot aan het twee jaar geleden. Ja, ons performance managementproces is ook gewoon een simpel proces eigenlijk dus er kwam niet heel veel initiatief vanuit HR, Hè? En die noodzaak is er nu wel. Ja, en, en die draai is [organisatie x] nu wel echt aan het maken om gewoon veel meer te investeren in systemen, automatisering. Om ervoor te zorgen dat de HR Mensen ook veel meer, ja echt wel als als business partners kunnen optreden. Ja, dus ook meer initiatieven kunnen gaan opzetten. Meer interventies kunnen gaan uitvoeren in teams.</p>

	<p>Nou, Ik heb wel niet echt heel veel weerstand gezien. Maar wat ik wel vaak merk is dat managers het één zeggen en het ander doen, dus ja. Dan ben je met ze bezig om gewoon voorbereiden te zeggen voor de deadlines die daar aankomen van nou voor voor die datum moet je alle gesprekken hebben gevoerd of moet je alle reviews hebben opgeschreven? Of noem het maar op, zeggen ze, ja, gaan we doen, maar dan merk je alsnog dat het gewoon of te laat doen of gewoon echt last minute en dan heel kort en bondig of.</p>
	<p>Ja, kijk dat. Dat proberen we Natuurlijk altijd. De meningen onder de populatie zal eronder verdeeld zijn, zeker als je veranderingen wilt doorvoeren. We hebben best een oude populatie die zijn bepaalde dingen gewend. Die willen niet allemaal even makkelijk meegaan in veranderingen, zeker als je mensen hebt die op hun positie zitten dat al heel lang doen en denken van oké, Ik vind het allemaal wel prima zo en ik kan hier toch nog best wel ja, makkelijk ook weer verhoging voor krijgen. Als jij dan meer gaat sturen op die differentiatie. Ja, dan zullen niet alle medewerkers daar even blij mee zijn om dat aan te passen dus. Ja. [pauze] Sommige medewerkers zullen het gewoon beter vinden dan, dan anderen, denk ik. En bij HR hebben ze altijd ja, de, de een heeft een beter beeld bij HR dan, dan de andere medewerker. Dat durf ik wel te zeggen dat dat in elke organisatie wel sowieso al zei.</p>
	<p>Ik had mijn rol relatief veel met [CEO organisatie a] te maken. Ik weet niet of die naam je wat zegt, dat was de CEO, een Amerikaan, een hele dominante man en ook heel dwingend. Ja dat botste nog wel eens een keer, dus hij vroeg mij soms dingen te doen die vooral helemaal niet klopte of niet ethisch waren. Dan ging ik tegenin en daar werd mijn baas een beetje chagrijnig van. Die begonnen, toen op een gegeven moment te zeggen toen [naam] zei HR binnen [organisatie a] moet worden verbeterd, dan ging hij zeggen, ja, dat komt door mensen als Frank [respondent], want die houden de zaak tegen. Oh, dat heb ik gewoon mijn handdoek in de ring gegooid. Ik dacht, ja, die strijd met [CEO organisatie a], die win ik niet.</p>
	<p>Ja zeker wel, ja wat ik net beschreef, dus ik heb het bij [organisatie y] meegemaakt dat ja, en het zijn maar details, maar dan moesten nieuw plan komen en mijn HR manager zei nou: “helemaal geweldig, ben ik het helemaal mee eens. Ga het maar presenteren. Dan in het managementteam ging ik presenteren, en de eerste 5 minuten was er een manager die zei, “nou, ik vraag me af of dit plan wel de goeie richting” is en toen zeiden zij [HR manager] meteen, “ja, daar ben ik met je eens, ik begrijp dit plan ook niet.” Nou, dan heb je dus een, uhhh, een zwakke manager. Dat kan overal gebeuren, dus je hebt ook een manager nodig die daar het goeie gevoel bij heeft en ook een</p>

	<p>uitstekende leidinggevende is, en niet per se iemand die manager focus heeft, want anders dan kom je daar niet verder mee. Als iemand dat niet doorheeft, dan is het moeilijk daarin vooruitgang te boeken.</p>
	<p>Maar ook misschien wel, dus het de hoogste leiding van het bedrijf heb je nodig om te begrijpen wat er nodig is en die moet je daar bij de ruggensteun geven, want als die, dus in mijn geval bij [organisatie b] als die samenwerking met [CEO, organisatie b] en mij niet oké was, en ik heb niet alles kunnen zeggen wat mij bij het hart lag en omgekeerd ook dan was het nooit zover gekomen als dat we zijn gekomen.</p>
	<p>Ik bedoel, Als de salarissen niet op tijd worden, heel basaal wat ik al eerder noemde, hè? Als salaris niet op tijd wordt uitbetaald en dat heb ik wel eens meegemaakt binnen een organisatie. Dan denk ik eigenlijk van, ja, dan kun je als HR, Kun jij ook wel stoppen Als je geen Als je het salaris niet op tijd kunt uitbetalen aan Mensen? [sarcastisch, serieus] Ja, wat wil je dan verder nog? Hoe wil je dan toch vertrouwen van Mensen krijgen om er ook maar iets op HR gebied mee te doen, hè? Dus Je moet de basis administratie moet gewoon goed staan. De vakantiedagen die je hebt je vakantiegeld hè dat dat Dat is, Dat is heel open deur Natuurlijk, hè? Maar Maar het is niet Dat is niet altijd goed geregeld of zoiets en Dat is heel ruim. Ja, Dat is wel van belang.</p>
	<p>Nou, ik vind het er wel bij horen! Als je je salarisbetaling niet op orde hebt dan, dan zijn mensen ook niet geïnteresseerd in jouw adviezen over organisatieontwikkeling en cultuur! Dus nee, het is absoluut een basis.</p>
	<p>Kijk en Workday, het grote voordeel van Workday is dat dat je gewoon een, een waarheid hebt, dus alle gegevens zitten daarin, dus je kunt ook niet zonder. Alleen je moet wel zorgen dat die die die user-friendliness toeneemt, dat mensen een hekel hebben, hè [director x] zegt ja “ik heb hekel om om in naar Workday te gaan”, ja, dat wil je eigenlijk niet, want dan als hij dat roept, ja dan hij als hij iets roept, heeft dat net iets meer invloed als dat jij iets roept en of ik iets roep. Want ja, ik ben natuurlijk bevooroordeeld, want het is mijn systeem nou, maar als [director x] dat roept, dan denk ik godverdomme [director x], ik vind dat gewoon heel irritant. Want want, wat zie je nou dat dat, uhhhhh ja, waarom vind je het een rot systeem?</p>
	<p>En Natuurlijk heb je ook de basis, hè, ik het blijf erbij als jij je salaris niet goed betaalt, ja, dan dan dan. Daar is ook de rol, dus dan kun je beter je biesen pakken. Ik kan het niet in een zin pakken ik ga er eens over nadenken.</p>

	<p>Amerikaans bedrijf toen gewerkt en die zijn verkocht door private equity en toen ging alles veranderen. Echt binnen een jaar was het de cultuur 180 graden gedraaid en toen dacht ik, ja, Dit is niet de HRM'er die Ik wil zijn. Dat is niet de baan die Ik ben gestart, dus Ik ga solliciteren.</p>
	<p>En de context zei ik in nu in zit is anders daar waardeert Iedereen HR echt heel erg, dus dan word je betrokken bij keuzes. Ook niet, hè? In het in het bedrijf waar ik hiervoor zat, werd ik altijd achteraf, mosterd na de maaltijd. Uhhh, Kate.... en ja nee, jongens, weet je, had je ja had je dat eerder kunnen had je had je me eerder daarbij betrokken, hadden we dat kunnen voorkomen.</p>
	<p>Ja, Dat was gewoon een beetje een en macho gedrag achtig iets hè, dus Ik denk dat het gewoon heel erg aan de cultuur ligt. De context waar ik nu zit is de bedrijfscultuur dat HR heel waardevol is en dat we daarbij betrokken worden. En dat betekent dus dat ik volledig lid van het MT ben. Zo voel ik me ook.</p>
	<p>Het wordt op heel hoog niveau, is het neergezet. En dan wordt het door de hele door het hele bedrijf omgezet en ja dan wordt het bepaald van een wat voor manier. Kleinere teams doen het op iets kortere termijn dan op grotere teams waar de grotere visie bekeken wordt, dus dus zowel bottom up als top down. Uhhhm, ja!</p>
	<p>Maar dat was. Dat was dus binnen binnen HR al ja, dus ik denk dat. Als Mensen die waarde de meerwaarde van HR inzien en de bedrijfscultuur open is dat je gelijkwaardig bent en en Mensen waarderen wat je inbreng is, dan is HR heel waardevol.</p>
	<p>Nee, bij ons is het echt heel belangrijk dat iemand zichzelf kan zijn, vooral ook echt uitstralen naar onze medewerkers dat Iedereen welkom is dat Iedereen kan zijn wie je wilt, dus geen onderscheid maken tussen medewerkers. Dat is, dat is denk ik wel echt het grootste dat we willen uitdragen.</p>
	<p>Dat wij in onze organisatie uitdragen dat iedereen zichzelf kan zijn. Dat wij stimuleren als HR dat Mensen kunnen doorgroeien vanuit onze organisatie. En dat we ook daarbij echt willen kijken naar de specifieke kwaliteiten van Mensen, dus ook niet Alleen per se te kijken naar een crew, trainer, manager, [functietitel] of zo'n functie maar ook kijken van, hé stel, je wil iets nieuws ontwikkelen. Social media kijken of iemand daar interesse in heeft dat team oprichten. Wat zijn jouw kwaliteiten? Zou je daaraan bij willen dragen?</p>

	<p>Je moet misschien iemand van HR hebben, zoals ik bij [CEO, organisatie b] dat deed die een beetje moreel kompas was en dan af en toe zei een joh, we gaan de verkeerde kant op. We zijn het even hier op en het wordt tijd dat jij nu intervenueert of dat je daar wat over communiceert, of dat je die manager tot tot tot de les roept.</p>
	<p>HR ook een kompas is en af en toe hebt van “jongens, kom op. Wacht even, Dit is gewoon niet oké, dit moet anders.” Dat betekent dat je Mensen aanspreekt op hun gedrag, wat niet altijd gemakkelijk is, want je bent vaak ook afhankelijk van Mensen om je heen of je rapporteert aan iemand, die je soms les moet lezen, dus dat vergt dat je wel sterk in je schoenen moet staan.</p>
	<p>Omdat Ik denk ook dat je hebt een maatschappelijke rol als bedrijf in de maatschappij, dus je dus je hebt ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid, hè? Dat dat nou wordt dat met Sustainability en zo gedaan of social responsibility,</p>
	<p>Het is ook een buyers of een kopersmarkt om het maar zo te zeggen. Dus Ik denk op dit moment zeker dat dat dat ja, Als je niet goed met je Mensen omgaat. Dat je als bedrijf gewoon niet succesvol bent.</p>
	<p>Maar ook purpose wordt natuurlijk steeds belangrijker. Van ja, zie zien uhh mensen dat bedrijf ook iets bijdraagt aan de maatschappij.</p>
	<p>Nou en, daar is altijd wel weer de balans van hoever moet ik nou, moet ik vooruit lopen of moet ik als het over dat diversion en inclusion gaat. Dat, stelde mij net iemand een vraag van, is dat bij jullie is dat om de shareholders, is dat gewoon “tick the box” om de shareholders tevreden te houden of menen jullie het nou? Dat is ook elke keer de balans, denk ik ja, hoe hoog moet je zijn bijvoorbeeld.</p>
	<p>Wat, Wat doe je voor medewerkers of hoe betrouwbaar of hoe integer ben je Als de HR of bedeling ene kant denk ik ook wel dat HR. Afdeling of HR een soort geweten van organisatie moet zijn, hè van dat ze ja, soort paal en perk stellen van wat wat je als beleid of als professionele organisatie richting management wel doet niet doet dat Ik denk van, Ik ben een soort katalysator, een soort filter tussen ja, soms. Keiharde of of of je hebt bedrijfsbeslissingen om afscheid van iemand te nemen bij wijze van spreken, maar er bestaat ook nog zoiets van om dan op een op een op een goede manier afscheid te nemen. En op een goede manier met mensen om te gaan.</p>
	<p>maar als iemand zijn vrouw is overleden, of zijn kind is overleden en dan gezegd wordt van nou, nou, dan moet je mij even een dag vrij nemen. Want ja, we kennen eigenlijk geen geen extra dagen daarvoor, maar die moet je wel zelf betalen. Dat heb ik. Dat heb ik meegemaakt, hè? Dan denk ik van Ja, Dat is ook een beetje de menselijke maat.</p>

	<p>Kijk, je hebt standaard. Heb je ook een of twee dagen? Maar als wij de moment dat je eigenlijk merkt dat je even naar je ja naar jezelf moet luisteren om erger te voorkomen dan is het wat slimmer om als organisatie te zeggen, Goh, neem die ene dag, maar want hè, je je, je hebt altijd goed gefunctioneerd of je bent er ook hè? Als er als er te weinig Mensen waren, heb je overgewerkt, dan noem je ook alles voor lief, dan is het ook, weet je wel, dat kun je niet altijd allemaal bevatten in regels en procedures, Maar dat noem ik een beetje de menselijke maat.</p>
	<p>Als je dat aan manager laat doen, maar ook op salarisgebied, wat is een eerlijk salaris? Als je dat in manager laat doen, dan, dan ja komt die expertise, weet je dat is on top of what they do, dat is niet hun expertise.</p>
	<p>Om iemand van land A naar land B over te plaatsen en daar doen we 3 jaar over van want die man is heel moeilijk en zijn persoonlijke omstandigheden zijn heel moeilijk. En dan zit hij een half jaar in land B en dan ontslaan we hem. Dan denk ik. Sorry jongens, hoezo? Dat is niet menselijk, nee!</p>
	<p>Ja ja, maar ook hè? Soms is het juridisch, soms is dat moreel en dan is fijn als je in een omgeving zit waar dan naar je geluisterd wordt. En Ik heb allebei meegemaakt, want Ik heb ook al in een omgeving gezeten waar het gezegd werd, nou ja, boeien, We gaan het toch doen, nou dan niet. Ja. Nou ja, heel vaak eigenlijk hè heb je bijvoorbeeld die die medewerker die wij van land A naar land B. Die had familieomstandigheden met zijn kinderen die, uhmmmm, bijzonder waren ja hé. En vervolgens laat je zo iemand gaan. Dat vind ik niet kunnen. Dat is, je hebt die dat hele gezin net verplaatst. Van een leefomgeving was 15 jaar gezeten voor het bedrijf. En, vervolgens zit hij daar letterlijk, Ik denk.5 maanden en toen werd hij ontslagen, ja. Niet oké!! Hè, of dat je iemand hebt waar je zegt? Ja, ik zie dat die persoon feedback nodig heeft. Functioneert niet adequaat. Iedereen weet het behalve dat het gesprek met die persoon gevoerd wordt. En opeens moet die persoon zet je hem of haar en ja, pistool op de borst zou je inderdaad zeggen van moven, je moet naar andere functie, we zijn niet meer blij met je. Ja, daar sta ik voor, dan ga ik voor staan. Dat is niet oké naar het individu. Want dan had je maar 3/4 jaar geleden fatsoenlijk feedback moeten geven, want die persoonlijk is ook nul kans gehad om te verbeteren om aan te.</p>
	<p>Ja ja dus dat qua eerlijke salarissen, hè? Wat is wat is eerlijke? Je kunt niet de een om een bepaalde reden meer betalen dan de ander in dezelfde functie, dat kan ook niet. Nou, daar is zoiets wat een gender pay gap, dan moet je ook aware voor zijn, maar ook de ene roept gewoon harder en en roept harder en schreeuwt harder dan de ander. Hoe ga je daarmee om met waar push je terug?</p>

	<p>Maar ja ik, Ik ben wel ervan overtuigd dat wij als HR team er echt naar streven om de Mensen binnen de organisatie zo goed en zo gelijk mogelijk te behandelen en te ondersteunen bij hun vraagstukken, daar waar mogelijk.</p>
	<p>Dat is ook niet een werkgroep waar ik zelf bij betrokken ben, namelijk, uhm, maar het doel is om meer differentiatie aan te kunnen brengen en de mensen die echt gewoon goed performen, dat die ook echt ja daar wat meer voor terug zien en dat je niet standaard maar gewoon relatief makkelijk wat krijgt? Zeg maar dus je echt om daar een onderscheid in te kunnen maken. Want dat, ja, dat motiveert medewerkers ook wel wat meer om beter hun best te doen denk ik dus.</p>
	<p>Maar, ik denk dat HR wel voor zorgt dat, zeker Als je bijvoorbeeld iemand aan gaat nemen. Je gaat iemand inschalen dat daar wel eerlijker naar wordt gekeken dat Mensen gelijk worden behandeld.</p>
	<p>Daarna krijg je nog dan dat HR erbij betrokken wordt om die beoordelingen wel te challengen en te kijken van hoe staat dat in opzichte van de rest van de organisatie om dat wel eerlijk te houden.</p>
	<p>Dat HR probeert, te zorgen voor gelijkheid, inclusie dat Mensen gelijke kansen hebben gelijk worden behandeld. In ieder geval zelf probeer ik, uhh, iedereen zoveel mogelijk hetzelfde te behandelen. Maar wel nog met het menselijke aspect. Soms moet je gewoon ergens een keer een uitzondering voor maken.</p>
	<p>ik denk dat we in die manier ja in die zin eigenlijk wel uhhh ja van hele grote toegevoegde waarde zijn en dat het ook uniform proberen te houden, ondanks dat [ZBO] dit zo'n groot is en dat het natuurlijk toch regionale verschillen zijn. Want in [regio] bijvoorbeeld is het heel makkelijk om personeel te vinden. Dus nou ja, de HR adviseur [regio] heeft het in dat opzicht bijvoorbeeld weer wat makkelijker, waarin we dus in onze regio het heel lastig vinden om intern personeel te vinden. Heel veel zzp'ers hebben we daar, zeg maar</p>
	<p>oh ja, ondanks dat je dus regionale verschillen ziet dat we toch proberen uniform te blijven, zeg maar</p>
	<p>En soms maakt de manager dus ook wel gewoon, wat ik ook al aangaf, van he, proberen we heel uniform te werken. Maar dat is heel lastig, we hebben zo veel verschillende locaties. Als we alleen zouden kijken naar stagiaires, de ene kreeg bijvoorbeeld laatst dan wel een deel van de opleiding betaald op de ene locatie, en op de andere locatie waren er andere afspraken gemaakt dat het niet werd betaald! Als hun nou met elkaar van dezelfde school afkomen, maar zij zitten toevallig op een andere locatie en zij gaan met elkaar praten. Dat voelt dan heel krom! Maar ook dat is aan de locatie zelf.</p>

	<p>Dat is dus het ja zo lastig aan al die kleine ja bedrijfjes of locaties met andere managers erop die allemaal iets anders vinden. Allemaal iets anders afspreken. Ja en daar is signaleren wij wel op, dus als wij dat dan horen, dan gaan we wel daarmee aan de slag om te kijken. Hoe kunnen we dat dus wel rechtekken? Want ja, tuurlijk is het lullig als op de ene locatie je opleiding wel wordt betaald en op de andere locatie niet!</p>
	<p>Ja ja ja, dus op die manier help je die manager daarmee. En ja, je zorgt er ook voor dat de manager begrijpt wat de kernwaarden van [organisatie x] zijn, hoe die ingevuld moeten worden voor zorgen dat Iedereen een beetje op dezelfde manier beoordeeld wordt. dat je aan het eind van het jaar niet hele verschillende beoordelingen krijgt per team. Ja, We zijn eigenlijk vanuit HR, moet je dan echt voor zorgen dat de managers allemaal dezelfde kant op kijken en ook dezelfde maatstaven gebruiken.</p>
	<p>Nou, dat proces is wel ervoor dat alles op een eerlijke manier gebeurt, dus ze zorgen ervoor dat alle werknemers op de zelfde manier behandeld worden. Dezelfde kansen krijgen en dat er ook een duidelijkheid is over wat er mogelijk is en wanneer er iets gedaan moet gaan worden, dus het geeft ook wat rust</p>
	<p>Ik heb zelf het gevoel dat HR echt heel belangrijk is In de organisaties om ja te helpen met eigenlijk alle dingen die ik net ook een beetje benoemd heb en Ik denk dat het de... Ja je hebt een paar belangrijke dingen. Ten eerste Natuurlijk gewoon de dingen moeten georganiseerd worden. Ja, daar is HR gewoon belangrijk voor. Je hebt een beetje uniformiteit nodig. Daar kan HR bij helpen</p>
	<p>Dus Ik denk dat daar HR heel belangrijk in is. Een belangrijke rol heeft om gewoon voor zorgen dat het netjes en eerlijk gebeurd In de organisatie, alles alle beoordelingen en betalingen ja</p>
	<p>Ja, dus Je moet van die goede balans daarin zien te vinden en als je iets moet uitvoeren ja moet ervoor zorgen dat dit op de beste manier doet voor Iedereen, dus goed gaan nadenken. Van oké, We moeten dus nu bijvoorbeeld deze reorganisatie gaan doen. Hoe kunnen wij vanuit HR ervoor zorgen dat dit voor Iedereen een zo soepel mogelijk proces wordt? Want ook in zo'n situatie kun je gewoon mensen heel erg helpen. Als je gewoon die Mensen gewoon goed ondersteunt en goed kunnen begeleiden naar nieuw werk of iets dergelijks, ja, dan heb je ook wel gewoon heel veel gedaan. En dat helpt niet alleen de mensen die weggaan, Maar dat helpt ook gewoon het aanzien van het bedrijf uiteindelijk weer.</p>

Category	Excerpt ambiguities
Ambiguity	<p>Nou, ik heb bijvoorbeeld vorige week was er een woorden wisseling geweest tussen twee mensen op de vloer in het warehouse. Ja. En toen heeft één van die mensen gingen mij gelijk contacten, maar waar ik dan eerst samen zeggen gelijk acteer en in de bres zou springen heb ik dus nu verwezen naar hoe de lijn er zijn, dus heb ik hem verwezen van he, neem contact op met je team leader, probeer er met z'n alle uitkomen</p>
	<p>ik motiveer wel gewoon iedereen hem ook vooral zelf met hun teamleider in gesprek te blijven. Die gesprekscyclus, dat is wel iets waar ze zelf scherp op moeten zijn.</p>
	<p>Dat vind ik wel een dilemma, eerlijk gezegd, Cas, want primair vind ik het inderdaad aan de leidinggevende om ervoor te zorgen dat ze heel respectvol en inclusief en medewerkers ontwikkelen en je ziet vaak dat die fase dat managers dat in de breedte kunnen, er niet is!</p>
	<p>Klopt ja. Nou bij [organisatie b] en [organisatie a] heb je het ook gezien met het hele performance managementproces, dat wordt dan gepercipieerd door de hele organisatie als dat een HR-proces is. En elke keer als ik een presentatie gaf, begon ik met "dit is een managementproces. Dit moet jou als manager in staat stellen in jouw medewerkers tot een hoger niveau te krijgen, waardoor jouw team en beter doet. En waardoor jijzelf [manager] het beter doet!" Dat is in feite wat je hier probeert te bereiken.</p>
	<p>Wat soms kan helpen, maar dat is ook een hele instrumentele benadering wellicht, dat... en misschien is dat wel de ultieme oplossing dat je dat op papier gaat zetten hè? Dat je de rolverdeling op papier zet. Wat is de taak van de manager en wat is de taak van HR? Dat kan soms helpen.</p>
	<p>Daarin ben je afhankelijk van de CEO die combineert, "ja wacht eens even, dat is geen extra werk maar gewoon onderdeel van jouw werk als manager, en als je dat niet zint, dan had je geen manager moeten zijn, want. Een manager ehh..., en daar begonnen we straks wel over, heeft inderdaad een neiging om vooral heel veel tijd bezig te zijn met het primaire proces, wat hij daarvoor [voordat hij manager was] ook al deed. Nou ja, eigenlijk zou je misschien denken, als je manager wordt, moet je Misschien nog een 60, 70% van je tijd besteed je aan je primaire proces en 30% van je tijd aan het zijn van coach, mentor, ontwikkelaar, talentenontwikkelaar van je van je team.</p>
	<p>maar die wordt nog veel meer op de dagzaak die de manager jouw manager bepaalt voor een heel groot deel. Hoe jij ervaart al die prachtige dingen die wij roepen bij, bij HR en en die kan ook gewoon de boel verkloten om het maar zo te zeggen</p>

	<p>Ja en dus nu, toevallig gisteren gesprek met [naam a] gehad, zeg je, we wilden de mid-year review, uhh, mandatory maken, uhh, hoe heet het, verplicht maken? Nou, en daar zijn daar ging met HR directeur overleggen. En ja, daar wordt verschillend over gedacht. Ja, maar onze managers hebben het al zo druk en ze, we moeten nou meer omzet binnenhalen en wij hebben de kosten en we hebben [organisatie y] dus ja, ze kunnen het er niet bij hebben. Nou, dat is al interessant als HR dat al vindt, zei, ik vind ik wel interessant. Want ja, wij zouden eigenlijk moeten zeggen dat het belangrijkste is dat je goede mensen ontwikkelt, maar daarna maar wat ze eigenlijk zeggen als je de vraag achter de vraag is, we willen het wel doen, maar dan niet in met dat ingewikkelde rot systeem van jou, dat zeggen ze eigenlijk.</p>
	<p>Nou laat ik het heel simpel zeggen, kijk, in principe is een HR afdeling, als die zichzelf overbodig zou kunnen maken. Dan zou ik kunnen zeggen van dat. Dan doen ze het goed, want dan dan is het de lijn komen gewoon alle HR taken. Of of nou noem het gewoon taken die van belang zijn om om een afdeling of organisatie goed te leiden. Ja, die zouden. Ja, die zouden dat ook kunnen doen. [...] Ja de verantwoordelijkheid in In de lijn leggen, hè, met met betrekking tot ja, daar sturen van de medewerkers alles rondom HR dat dat niet wordt afgeschoven van de HR, dat dat dat zie je nog steeds heel veel.</p>
	<p>En af en toe graag een e mailtje van een collega of een medewerker die zegt, ja, ik wil 0,8 gaan werken. Kun je even voor me uitrekenen? Nee! Niet mijn taak dus dat Het is ik. Ik doe weinig op individueel niveau.</p>
	<p>Of oké, jij loopt, je loopt tegen iets aan, wil je even sparren prima en dat doe ik dus met name op manager niveau. Ja, dus niet bij de individu, want we verwachten van onze managers dat zij dat met hun individuen, dus met hun medewerkers doen.</p>
	<p>Als het, of wat ik laatst had was daar was iemand die had salaris gedoe. Ja, Dat is gewoon niet oké. En dan is zijn ticket en dan wordt er weer niet op gereageerd. En dan stuur ik een ticket en dan zeg ik jongens even urgent en dan wordt het zomaar anders op gereageerd Als ik zeg, Het is urgent dan dat de medewerker het zelf doet, dus op die manier ben ik af en toe een beetje pushen ofzo, dat doe ik wel, maar wat ik niet doe is. Of heel zelden, weet je, als iemand komt en zegt, ja ik, Ik wil naar buitenland mijn bank verkopen, mag ik daarvoor een dag vrij nemen? Ja, sorry. Die vraag mag echt naar je manager, dat ga ik die wel, ga ik niet op reageren</p>
	<p>Dus af en toe presenteer ik ook zelf, bijvoorbeeld als het gaat over personal development, dan hebben wij zeg maar we hebben een jaarcyclus en dan wordt ook van elke medewerker verwacht dat jij doelen opstelt en dat je die bijhoudt en dat je die bespreekt met je manager</p>

	<p>Ja en, en bij de [fabriek] had ik ook geregeld casussen en toen was ik nog een junior, dus eigenlijk aan mijn collega die meer. Maar ik weet nog dat tegenover iemand zat en die zei, ja, kan ik eerder met pensioen gaan? En ook daar zou ik zeggen, niet mijn taak om het uit te rekenen. Het deed mijn collega toen wel, maar die was ook heel goed in</p>
	<p>Dus Ik denk dat je altijd moet kijken naar hoe groot is een bedrijf? En dat je ook moet kijken, wat verwacht je van HR wat verwacht je bijvoorbeeld van managers? Er zullen bedrijven zijn die, uhh die, Kijk, wij hebben de grote, dus ook de luxe dat door verschillende HR afdelingen hebben. Niet ieder bedrijf heeft dat.</p>
	<p>Ligt aan het bedrijf. Ik heb dat hier... Kijk wat je wel eens hebt, is onduidelijkheid in het verwachtingen en daarom moet je duidelijk communiceren. Ik had laatst een casus als heel mooi, want was ik er blij mee en ook ik mag af en toe gechallenged worden. Dus ik kwam bij manager en Ik had dit opgepakt en die zei, oké, is dit jouw taak? En dat had ik toevallig een uur eerder van HR collega ook al gehoord. En Ik was er vanzelfsprekend ingesprongen, want Het was. Het was echt heel erg. En. En ik zei, nee, Ik ben blij dat je het vraagt, want het is jouw taak. En hé dus Dat was heel mooi, Maar het was zodanig op een menselijke vlak heftig dat die manager ook zei, Ik ben heel blij ermee dat jij dit dat, jij me hier mee helpt van hier ligt niet mijn kracht. En dus af en toe. Ja communiceer ik ook heel duidelijk van, Dit is jouw taak, je hebt niet de luxe te laten liggen. Is mooi dat jij dat jij dit niet zo graag doet en, je moet het wel doen</p>
	<p>Zo zijn de managers bijvoorbeeld case manager van verzuimcasus, wel in met ondersteuning van HR zeker bij langdurige casussen. Wat ligt er nog meer bij de manager, pfoeh? Dan moet ik echt even nadenken! Zij doen ook inderdaad performance management gedeelte dus zij doen gesprekken en de beoordelingen.</p>
	<p>wij verlangen wel echt van de managers dat zij. Regelmatig gesprekken hebben we de medewerkers kijken van, hoe gaat het met je op werkgebied, maar ook privégebied het de balans daartussen en dat wanneer er iets aan de hand is dat ze dan aan de bel trekken bij HR en dat wij daarbij kunnen inspringen om te kijken wat er nodig is.</p>
	<p>Ja doordat je met verschillende managers werkt, de ene manager pakt dat soort taken veel duidelijker en beter op dan andere managers. Daar merk je wel echt verschil in. Ja, dus dat ja proberen we zowel bij te ondersteunen. Maar ja, Dat is Natuurlijk ja, blijf je wel een verschil in houden. Ik denk dat ze in het algemene zin natuurlijk niet alleen op de HR taken die ze dan echt taken niet op die bepaalde</p>

	<p>taken die Misschien in sommige gevallen bij HR zouden liggen, maar ook in het algemeen. De ene manager is gewoon meer competent aan, heeft meer ervaring dan een andere manager.</p>
	<p>Dus heel soms worden wij ook wel een soort van de huisarts genoemd, omdat als je ja dus een vraag hebt of een manager heeft een vraag, dan komen ze eigenlijk eerst bij ons en dan gaan wij kijken van, kunnen wij jou helpen, of wie kunnen we dan anders bij betrekken om het verder te helpen? Zeg maar.</p>
	<p>Nou bijvoorbeeld, soms wel, want maar dan ligt het soms ook een beetje aan hoe strak je daar dus op zit. Met het regio management bijvoorbeeld dus met die adjuncten waar ik het over had en regiomanager. Als het dus over managers gaat die in die solliciteren, zeg maar, dan willen de regiomanagers en of eigenlijk de adjunct regiomanagers heel graag dat wij dan ook die kandidaatmanagers gaan bellen van hé en wanneer kun je en dus de afspraken maken. En Als het voorbeeld niet zijn geworden dat wij zo bellen van goh, hè? Maar dan denk ik ja, nee, Dat is niet dus onze taak. Dat is een hele operationele taak en dat hoort bijvoorbeeld bij jullie, want een alle managers bij ons hebben managementassistent. Dat hoort bij jullie managementassistent. Dat gaan wij niet doen! En en dat vinden ze dan soms lastig, dus soms proberen ze wel operationele taken bij ons in de schoenen te duwen dat we zeggen, ja leuk, Maar dat gaan wij niet doen!</p>
	<p>Bijvoorbeeld als er gespreksverslag opgesteld moet worden. Nou, Ik ben ik daar dan wel weer wat makkelijker in dat Ik denk, nou ja, weet je ik typ wel gelijk mee. Dan hebben we het gespreksverslag klaar maar en en dat is dus ook weer het grappige tussen die regionale verschillen. Er zijn en HR adviseurs die zeggen heel duidelijk van hup, nee, dat moet hoort bij de manager: jij schrijft zelf het gespreksverslag en natuurlijk proberen ze dat dus wel zo af te duwen op de HR adviseur of zo dus. Ja ze proberen wel uit. In die zin van kun je het niet gewoon overnemen of zo. Sommige dingen dat Ik denk ja nee, dat hoort echt bij jullie.</p>
	<p>Ik ben ook geen soort managementassistent van de manager weet je wel, dus nee, Je moet wel goed in die zin. Ja je grenzen bewaken, zeg maar ja.</p>
	<p>Ja, dat zijn wel meer de wat ervaren managers. En daarvan, sommige klopt het ook wel. Die hebben gewoon dingen heel goed op orde. Die kunnen dan goed regelen, die volgen ook gewoon op wat er gedaan moet worden, dus die hebben wat minder aandacht nodig, maar heeft toch nog een paar die ja gewoon echt een eigen dingetje van willen doen en die die in die beïnvloeding van HR niet zo fijn vinden.</p>

	<p>Ja dus een voorbeeld is, daar komen straks weer de de mid-year reviews aan. Ja, dus voor performance management heb je halverwege het jaar keer moment dat je gewoon als manager ook met je team gaat samen zitten, hoe gaat het tot nu toe? Ja, dan zorg je ervoor dat je als HR business partner voordat de manager al die gesprekken gaat voeren, gewoon een keer met de manager samen zit om zijn team even door te lopen en dat je dan gaat zeggen, oké, wat wil je? Ga je met deze werknemer bespreken op het moment deze bespreek je gewoon even het hele lijstje doorgaan zodat de manager ook goed over nadenkt en goed weet, wat die gaat bespreken met over werknemer en wat ook weer zijn missie per werknemer wordt.</p>
	<p>Ja, want wat ik al zei, moet je niet bezig willen vanuit HR met elke individuele werknemer, want Dat is gewoon niet je rol</p>
	<p>maar dan wel alleen op het HR vlak, dus niet op het werkvlak, Dat moeten gewoon manager doen.</p>
	<p>het operationele wordt meer in de lijn gedaan. Dus zeg maar de basis, dus ziekmeldingen, de eerste verzuimgesprekken wordt allemaal ons uitvoerende personeel gedaan, door de voormannen, door de managers. En zodra het, zeg maar, gecompliceerder wordt komen ze bij HR.</p>
	<p>Ja, verzuim doen zij. Ja, conflict handelingen dan. De operationele taak, stel in het incidenten vullen ze in bijvoorbeeld. Stel voor een medewerker die heeft dat iets kleins nodig, bijvoorbeeld de veiligheidsbril of dat soort dingen, dat pakken ze ook allemaal weg. Ja, dat zijn meestal de administratieve taken van HR die ze doen.</p>
	<p>Ja, Ik vind het helemaal in het begin vroeg je mijn visie op het pakketje van HR dat heel veel mensen onderschatten wat er allemaal onder kan vallen, want ja, Dat is arbeidsrecht, Maar het is ook talent acquisition en Het is ook development. En nou, noem maar op Er zijn dat gaat, dat valt heel veel onder. En, Ik denk dat heel veel Mensen dat ook niet snappen. Nee, en heel veel van die onderdeeljes, Arbeidsrecht is een vak apart. Werving en selectie is een vak apart. Maar heel veel is wel onderling, zeg maar gekoppeld Als HR. Het is het noemertje HR geworden.</p>
	<p>Omdat het ook allemaal onder één noemer gaat, zeg maar dus dat heeft HR ja ook een beetje zichzelf opgeworpen en vervolgens zie je nu, denk ik In de specialismes in HR, Dat is performance. management kan wel een zijn dat dat enorm groot gemaakt wordt. En dan krijg je een soort duwen-trekken met management. Ja, Het is van jullie moeten dat trekken. Nee, jullie moeten dat trekken en dan denk ik, ja, Het is een integrale verantwoordelijkheid. Want, het is gewoon ons (als geheel). Je zou zwart wit kunnen zeggen, HR is van proces en</p>

	management van de executie. Alleen In de praktijk is dat niet helemaal zo ja, want Het is niet processen en executie, want executie. Ja, als ik het over de schutting flikker, dan gaat de executie drama, dus ik moet ook helpen bij de executie.
	Een van onze managers, Jeroen. Die heeft een ziekteverzuim van geloof 15% in zijn team. Dat is echt veel, maar die heeft er wel tijd voor om al die casussen de te behandelen en netjes te doen en de gesprekken te doen. Ja Er is ook een manager. Ja, die heeft een ziekteverzuim van 7%, "pffffff, wat een gedoe! Daar heb ik echt geen tijd voor, en het formulier is kut! En Ik heb geen begeleiding." En nou en alles wat er tussen zit, dus Ik denk het gevaar van HR. is denk ik ook wel. Ja, Als je bij de manager neerlegt en dan Wij zijn van het proces. Jij bent van de uitvoering, dan maak je het veel te zwart. Wit Je moet, Je moet het echt echt dat Samen! Nou, dat klinkt heel makkelijk

Category	Excerpt HR Professionals
HR Professionals	En hoe wij mensen in schalen ben ik het soms niet helemaal mee eens. En toen is het dus tegen mij gezegd dat zei het er niet mee eens met. En jij denkt dat je met een beter idee kan komen werkt dat vooral uit en dan kunnen we daar mee verder. Dus wat dat betreft wordt het dan wel ook iets mee gedaan en krijg ik wel de kans om het te laten zien. Ja, de belangenverstrengeling in denk ik toch altijd financieel gerelateerd.
	en ja ja en Dat is ook een methode die ik echt nog moet gaan leren. Hoe je dat oppakt. Want de eerste methode van de de ja Mensen proberen intrinsiek te motiveren? Die heb ik wel goed onder de knie, maar gewoon echt een kritische spiegel voorleggen dat is nog wel lastig voor mij.
	Maar stel, je hebt een werknemer die net in januari een kind krijgt of een huis aan het verbouwen is en die gewoon even geen tijd bezig zijn met zijn doelen. Ja, die structuur erachter is heel fijn en dat geeft heel veel rust. Maar ja, heeft ook wat flexibiliteit nodig.
	Je moet vanuit HR, uhmmmm, ja eerlijk en open willen zijn dat is een hele belangrijke. Om zo eerlijk mogelijk feedback te geven aan Iedereen en zo mogelijk ook te zijn over je eigen kwaliteiten, pitfalls en dergelijke. Nou, Je moet er ook wel gewoon sterk in je schoenen staan. Ook wordt wel gedacht, dus Mensen op één lijn komen dezelfde richting op willen kijken, dus dat geeft ook wel wat kracht nodig maar ook wel flexibiliteit. Want je gaat toch met heel veel verschillende Mensen om heel verschillende afdelingen. Ja, elke situatie heeft wat anders nodig. Je moet niet te vast zitten in je routines. En , Ik vind het wel vanuit HR moet je echt heel erg flexibel kunnen zijn, ja. Ja,

	<p>elke persoon heeft net anders nodig. Sommige Mensen willen graag fysiek met je praten. Anderen vind het prima om online met je te praten. Sommige Mensen die vinden het fijn om even een agenda erbij te hebben in een gesprek. Anderen die willen gewoon een wandeling maken en even kletsen.. en je moet alles kunnen. Ja en dan moet je ook op voorbereid zijn dat je gewoon weet ik. Ik ga met deze persoon praten, en die heeft dit en dit nodig.</p>
	<p>En ja, Dat is Natuurlijk ook wel afhankelijk van hoe de HR afdeling wordt ingericht en ingevuld in welke mate je impact kan hebben en hoe de medewerkers voelen dat HR maar goed</p>
	<p>ik denk dat dat voor mij de essentie is Cas, dat HR in staat is te begrijpen hoe de business in elkaar zitten en daarin, daar vandaan, de focus richten op HR processen die de business ècht ondersteunen. Misschien is dat niet nieuw, hè? Dat is ook iets wat bijvoorbeeld Ulrich ooit bedacht heeft met zijn business partners, enzovoort enzovoort, maar om dat echt voor elkaar te krijgen, dat je dus HR-professionals vindt die, hoe moet ik dat nou mooi zeggen? Hun eigen persoonlijke ambitie ondergeschikt maken aan dat punt, he de toegevoegde waarde aan de business? Ja, dan heb je een goed HR-team die dat goed begrijpt en verder komt. En op het moment dat je een HR professional hebt die die persoonlijke ambitie leidend zijn, dan gaan die eigen profilering en op lange termijn beklijft dat niet. Terwijl Als je de business echt verder helpt, gebeurt dat automatisch en indirect toch wel</p>
	<p>Nou ja, ik heb het misschien ik wel indirect of impliciet gezegd Cas, maar wat ik echt heel belangrijk vind dat HR-mensen sterk in hun schoenen staan en heel goed in staat zijn om goeie vragen te stellen, kritische vragen te stellen en mensen te coachen. En, dat is een cruciale eigenschap, en als je dat hebt en mensen, of een HR-functie hebt die dat kunnen en aanneemt en die dat kunnen, dan kom je een stap verder. Als je daar een team hebt met mensen die dat niet kunnen, dan ja, dan wordt het ook heel lastig om zo'n veranderingsproces in gang te zetten of tot een succes te maken waar we net over hadden, dus heel veel valt of staat met de kwaliteit van je HR-mensen.</p>
	<p>ik denk dat wij moeten challengen en ik zie ook nog wel HR mensen die meer, ja, die die meer bezig zijn met administratie en met processen en zorgen dat zorgen dat alles draait en die niet de, ja, die niet die rol hebben om proactief te challengen, doen we de juiste dingen en hebben we de juiste organisatie</p>
	<p>Ja de vraag achter de vraag! En dat ja, zo heb ik altijd proberen te werken. Dus met heel veel vragen stellen en en en ja we zijn natuurlijk oplossingsgericht</p>

	<p>Omdat Ik denk ja, Het is wel belangrijk dat je daarin kunt, nog een keer kunt challengen. Nogmaals, ik bepaal niks op, misschien wel op Comp & Ben, ik bepaal beleid wat uitgevoerd kan worden op HR gebied, maar hoe wij dingen organiseren, ja, dat bepaal ik niet</p>
	<p>Kijk, ik zeg altijd nieuwe mensen, geef ik altijd het advies stel eerst 100 vragen, en vertel dan hoe de wereld in elkaar zit, maar niet andersom dat.</p>
	<p>En, die luis in de pijl, in de die proactieve rol dat dat dat dat het challengen van de van de bestaande, van de bestaande orde. Omdat de veranderingen gaan hard. Dus, dus Ik vind dat HR ook daar wel heeft. Dat is wat ik zeg. Een individu kan nooit groter zijn als het geheel.</p>
	<p>En Ik vind als HR professional dat je dat soort onderliggende dynamiek In de organisatie moet kunnen lezen, moet kunnen vertalen op de directietafel moet kunnen leggen van, hé, daar zit een risico. Nou ja, bij [organisatie y] werd dat mij niet altijd in dank afgenomen. Ja, In de zin van ik ben open direct, zeg maar dus als ik dit dan vond, dan liep ik bij Frans voor. Ja, dit deed ik redelijk. Ondiplomatiek zeg maar.</p>
	<p>Nu ook Ik vind ook dat je je bent ook meteen de business partner van jouw CEO of van jouw, in mijn geval het bestuur nu. En dan doe ik elke week wel als als ze maar iets dat we een MT hebben gehad of een strategie dag en dan nou, dan heb ik jou iets op een bepaalde manier horen zeggen dat Ik denk van. Ja, daar heb ik het met jou over, dan zal ik de bestuurder even zeggen van, hé, ja, dan heb je het Cas. Ik vond er niet lekker bij zitten vandaag. Is jou dat ook opgevallen. Oh nou nee, Als je dat vaker doet, dan ben je hun ons eigenlijk aan het trainen, hè? Ja, en dan gebeurt het soms wel eens hè, Peter ja Cas zat er niet zo lekker bij. Vandaag is jou dat opgevallen, dan wordt het omgedraaid, Maar dat begint met ja ook CEO'S en leidinggevendenden zijn niet altijd de beste leiders of zijn hele goede leiders op een bepaald stukje, maar niet in dit. Nou ja ook daarin weer; wat zie jij in een organisatie gebeuren of in een team gebeuren en durf je dat op tafel te leggen.</p>
	<p>Omdat je je moet wel het lef hebben om te doen. Je moet Natuurlijk. Ja, Je moet wel een beetje weten. Waar je het over hebt. En een beetje zelfvertrouwen van, hé, ja, zie ik het nou goed? En Ik denk, Je moet het gewoon neutraal brengen.</p>
	<p>Nou, dan zeg ik, oké, maar wat is dan de redenering? En want de training gaat toevallig over persoonlijke ontwikkeling. Nou traineeship duurt twee jaar, dat gaat ook heel erg op persoonlijke ontwikkeling en die training is best duur, dan ga ik dus challengen van oké, wat maakt dat hè? Dus ja, dus Ik heb heel veel open gesprekken en mag heel veel meedenken, maar mag ook wel kritisch zijn en ook op dat</p>

	niveau hè? Want Dat is de de leiderschap van deze afdeling mag ik ook checken van hé, weet je, hebt je over nagedacht, of hoe zie je jouw verantwoordelijkheid hierin en dat wordt wel heel erg waardeerend opgenomen, dus dat is heel fijn.
	En dan nog kan het ook soms In de omgeving zijn, waar ik wel de HRM'er wil zijn dat het bedrijf zegt, Sorry, maar we zien even geen andere optie en dan is het agree to disagree hè, dus daar moet je ook als HRM'er vaardig in zijn, dat je zegt, oké, ik leg me hier bij neer.

Appendix 4 – Interview Guide

Naam:		Datum:	
Bedrijf:		Locatie:	
Leeftijd:		Tijdsduur:	
Geslacht:			

Introductie:

Ik zal kort dit onderzoek en aanleiding toelichten. In een aantal artikelen is naar voren gekomen dat HR zich vaak moet ‘bewijzen’ tegenover verschillende partijen in organisaties, zoals medewerkers, managers, en het management. Dat kan komen omdat ze geen echte legitimiteit hebben, de *struggle for legitimacy* genoemd. Dit kan worden veroorzaakt door verschillende dingen, waaronder onduidelijkheden over de taak en rol van HR. Een andere oorzaak kan het imago van HR zijn, dit is vaak negatief. Redenen hiervoor zijn bijvoorbeeld een focus op de belangen van het management in plaats van medewerkers.

Het doel van dit onderzoek is daarom om meer inzichten te geven in deze legitimiteitskwestie door de waarde die HR toevoegt aan een organisatie te onderzoeken. Dit interview helpt daarbij en heeft als doel om aan de hand van jouw kennis en ervaring een beter inzicht in HR te krijgen. Heel academisch gezien doen we dat aan de hand van een kritisch perspectief. Wat betekent dat? Normaal gesproken wordt er gezegd dat HR goed is voor medewerkers, maar bij een kritisch perspectief draaien we deze visie om en zeggen we dat HR gaat over het uitbuiten van medewerkers. Daarbij zullen we een aantal verschillende sub-onderwerpen behandelen.

Deelname is uiteraard vrijwillig en je kan je ten alle tijden terugtrekken. Tevens is deelname volledig anoniem, persoonskenmerken zullen niet vermeld worden. Om de resultaten goed te kunnen analyseren wil ik je toestemming vragen om het interview op te nemen en aantekeningen te maken, de opname en aantekeningen worden aan niemand beschikbaar gesteld. Een uitgetypte transcriptie van dit interview kan naderhand met je gedeeld worden als je dat wenst.

Heb je vragen voordat we beginnen?

Introductievragen:

- Kan je wat over jezelf vertellen?
 - o Hoe oud ben je?
 - o Etc.
- Kan je wat over je werk vertellen?
 - o Welke functie heb je?
 - o Hoe lang ben je al werkzaam in deze functie?
 - o Op welke afdeling is dit?
 - o Wat zijn je werkzaamheden?
 - o Wat heb je hiervoor gedaan?
 - o Wat is je opleiding?

Algemeen:

1. Wat weet je van de HR afdeling binnen uw bedrijf?
 - a. Kan je daar iets meer over vertellen?

Imago van HR:

2. Welk beeld heb je van HR binnen je bedrijf?
 - a. Zijn er mensen binnen het bedrijf die daar anders over denken? Kan je een voorbeeld noemen?

- i. *Hoe is dit beeld ontstaan?*
 - ii. *Wat zijn redenen dat dit beeld in stand wordt gehouden?*
 - iii. *Hoe ga je met dit beeld om?*
 - iv. *Hoe praat je met je collega's over dit beeld?*
- 3. Wat is de missie van HR binnen je bedrijf?
- 4. Wat is het imago van HR binnen je bedrijf?
 - a. Worden er wel eens grappen gemaakt over HR? Hoe wordt daar mee om gegaan?

Waarde van HRM in organisaties:

- 5. Wat vind je van HR?
 - a. Waarom vind je dat?
 - b. Vind je HR belangrijk binnen je bedrijf?
 - i. *Waarom vind je HR belangrijk?*
- 6. Hoe communiceert HR binnen je bedrijf?
 - a. *Met elkaar; medewerkers, managers?*
- 7. Hoe zie je de rol van HRM binnen je bedrijf?
 - a. *Wat zijn taken die volgens jou bij deze rol van HR horen?*
 - i. *Wat is een eventuele rol van managers of medewerkers zelf in deze taken?*
 - ii. *Kan u zich een situatie herinneren waarin er onduidelijkheid en/of weerstand was bij deze taken?*
 - 1. *Waardoor is deze onduidelijkheid ontstaan?*
 - 2. *Hoe wordt deze onduidelijkheid opgelost?*
- 8. Kan je je een situatie herinneren waarin je rol van HR moest verdedigen tegenover anderen in de organisatie, zoals medewerkers en managers?
 - a. *Kan je wat meer vertellen over deze situatie?*
 - i. *Wat is er gebeurd?*
 - ii. *Wie waren erbij betrokken?*
 - iii. *Wat was de aanleiding?*
 - iv. *Wie zei/deed wat?*
 - v. *Wat gebeurde er toen?*
 - vi. *Wat waren de consequenties?*
 - vii. *Hoe ben je hier mee omgegaan?*
 - viii. *Hoe heb je het opgelost?*
- 9. Hoe omschrijf je de toegevoegde waarde van HR aan anderen binnen de organisatie, zoals medewerkers en managers?
 - a. *Kan je hier een voorbeeld of situatie van benoemen?*

Belangenverstrengeling:

- 10. Uit de literatuur blijkt dat er soms sprake is van een belangenverstrengeling tussen de behoeften van medewerkers en de organisatie. In hoeverre ben je het hier mee eens?
 - a. *Kan je dat toelichten?*
 - b. *Hoe ga je hier mee om?*
 - c. *Kan je je een situatie herinneren waarin er sprake was van een belangenverstrengeling binnen jouw bedrijf?*
 - i. *Wat is er gebeurd?*
 - ii. *Wat waren de gevolgen?*
 - 1. *Had dit gevolgen voor het imago van HR?*
 - iii. *Hoe is dit opgelost?*