

STAFFUNCTIES IN CONTROL

Van onopgemerkte talenten naar
getalenteerde businesspartners



3
2
1

INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave	3
Staffuncties in control	4
Samenvatting	4
Inleiding	5
Uit de praktijk van de professional	5
Van staffunctie naar businesspartner	5
De professional wil helpen	6
De juiste klanten	6
Het eerste contact	8
Wie is die businesspartner	8
De businesspartner als challenger	9
De juiste aansluiting	10
De juiste timing	10
De juiste aanpak	10
Conclusie	11
Over Gooiconsult	11
Meer informatie.....	11

STAFFUNCTIES IN CONTROL

Van onopgemerkte talenten naar getalenteerde businesspartners

Professionals willen hun talent en inzicht beter benutten, maar worden door de klant niet begrepen, niet gehoord, of niet gezien. Hun gedrevenheid om van onschatbare waarde te zijn voor de klant en voor het succes van de organisatie, biedt kansen voor een betere aanpak. Met de juiste skills zijn zij in control.

SAMENVATTING

Van staffuncties wordt vandaag de dag meer verwacht. Niet alleen de oorspronkelijke vaardigheden zijn vereist – soms worden die zelfs uitbesteed – maar nieuwe eisen zijn ervoor in de plaats gekomen. De staffuncties dienen meer invloed uit te oefenen op het bedrijfsresultaat en van grotere toegevoegde waarde te zijn voor de organisatie als geheel. Daarom is het van belang dat een staffunctionaris als een echte businesspartner optreedt voor de klant. Maar dat is niet altijd eenvoudig. Klanten werken niet met jou mee, zien jou niet als de persoon met inzichten waar zij wat aan hebben. Allerlei omstandigheden, belangen en situaties kunnen ervoor zorgen dat je vanuit een staffunctie niet echt verder komt. Terwijl je de kennis, kunde en inzichten in huis hebt. Zonde om daar niets mee te doen. Voor de organisatie, maar vooral ook voor jezelf. Het is te leren welke klanten voor jou van waarde zijn. Waar je je energie in zou moeten steken, en waarin wie niet. Hoe klanten naar jou gaan luisteren en je ze kunt overtuigen, zonder dat het te geforceerd is. En... benader je eigenlijk wel de juiste klant?

Jezelf challengen door dit voortvarend aan te pakken, brengt je verder.

INLEIDING

Binnen flexibele organisaties zijn er voortdurend veranderingen gaande. Inkrimping, integratie, fusies... de omgeving is grilliger dan voorheen. Bedrijven moeten sneller kunnen schakelen en ook de behoeften zijn in ontwikkeling. De prestaties van de staffuncties worden steeds meer afgemeten aan het totale bedrijfsresultaat. Maar is dit wel haalbaar met de gevestigde manier van werken?

Afdelingen als HR, Finance en Marketing moeten een grotere rol spelen in het geheel. De professional wil hier in de omgang met klanten goed op inspelen. Dit is een echter steeds grotere uitdaging. In dit artikel gaan we in op de problematiek die hieruit voortvloeit. En wat een betere benadering zou zijn.

We belichten de rol van een professional ten opzichte van de klant. Waarom werkt het soms wel en waarom soms ook helemaal niet? We zoomen in op wat een businesspartner in spe nu echt verder kan helpen. Hoe kan de professional ervoor zorgen dat hij of zij de challenger is die de business uitdaagt en die een bijdrage levert aan betere prestaties.

UIT DE PRAKTIJK VAN DE PROFESSIONAL

Er zijn vele voorbeelden te noemen van situaties waarin staffuncties worden ondergewaardeerd. Wellicht herken jij deze voorbeelden van situaties?

- Ik word ingeschakeld als P&O-er om de zaken uit te werken maar op mijn kaartje staat businesspartner.
- De lijn heeft het voor het zeggen en denkt het allemaal te weten maar ik heb daar echt iets op aan te vullen. Hoe kom ik weer in de regie?
- Als business controller zie ik door de cijfers de bewegingen. Hoe maak ik die bespreekbaar in een MT?
- Als marketing professional loop ik achter de snelle jongens van de salesorganisatie aan. Hoe kom ik voorop te lopen en kan ik in samenspraak echt richting geven?
- Je wilt een waardevolle business partner zijn, maar wordt niet als zodanig gezien. Je wilt het beter doen. Anders. De vraag alleen is, hoe pak je dit aan?

VAN STAFFUNCTIE NAAR BUSINESSPARTNER

Jouw kennis en inzichten zijn de moeite van het delen waard. De juiste methode ontbreekt nog om er doelgericht mee aan de slag te gaan. Richt je je bijvoorbeeld wel op de juiste mensen? En zijn er misschien andere manieren om jouw inzichten goed over te brengen?

De challenge is des te groter aangezien stafafdelingen veelal te maken hebben met:

- De constante uitdaging om kosten te besparen.
- De focus om lean and mean ingericht te zijn in processen en procedures.
- Een toenemende eis om "direct" een oplossing te kunnen leveren.
- De steeds terugkerende vraag "wat is nu eigenlijk jullie toegevoegde waarde?" te kunnen blijven beantwoorden.

Continue verwachtingen die van je vragen dat je alert bent en die ervoor zorgen dat je je misschien steeds opnieuw moet bewijzen.

Het belangrijkste knelpunt voor de professional in een stafomgeving is misschien wel het voortdurend onderbenut worden door de organisatie (en misschien ook wel door jezelf). Het is zonde dat zoveel kennis die je hebt van jouw vak en jouw organisatie nu niet goed tot zijn recht komt. Terwijl jouw klanten er veel aan zouden kunnen hebben. Rijst vanzelf de vraag; hoe houdbaar is deze werkwijze? En, hoe lang houden professionals dit vol?

DE PROFESSIONAL WIL HELPEN

De professional wordt gevoed door de liefde voor het vak én voor de mens met een hulpvraag. En dan met name hulpvragen waar hij zelf ook niet direct het antwoord op weet. Om er vervolgens vol perspectief en toekomstgericht mee aan de slag te gaan. De interesse die de professional toont in de klant is leidend voor een goede dienstverlening. Een sterke vakmatige interesse in de hulpvraag leidt tot een klant die zich gezien voelt en resulteert in passende dienstverlening. Daarnaast leidt het tot een professional die echt van betekenis kan zijn en energie krijgt vanuit het geleverde en uit de positieve reactie van de tevreden klant.





Naast enerzijds de klantrelaties, staat anderzijds het 'systeem' waarin de professional werkt. Organisaties worden steeds meer systematisch gestuurd. Maar komt dat wel ten goede aan het resultaat? En aan de klant die de vraag heeft? Je kunt je eveneens afvragen hoe het zit met de professional die minder van betekenis kan zijn. Om in deze situatie de juiste houding en aandacht voor de klant te kunnen hebben, is het nodig om je te blijven onderscheiden op jouw vakgebied. Eveneens zo belangrijk is dat je met 'de juiste klant' werkt. Als businesspartner kun je daar wat aan doen.

DE JUISTE KLANTEN

Als professional heb je prachtige ideeën hoe je waarde kunt toevoegen voor je klanten. Voor implementatie van die ideeën ben je op zoek naar implementatiekracht. Gevormd door mensen die jouw ideeën omarmen en ermee aan de slag gaan. Deze mensen vinden is niet vanzelfsprekend. Dit kan leiden tot frustratie als het niet lukt. Het is goed om als professional goed na te denken over het type klanten waarmee je te maken kunt krijgen. En wie er het meest geschikt is als "adoptieouder" van jouw ideeën.

Klanten zijn in te delen in een drietal typologieën:

- Talkers: makkelijk te benaderen en altijd bereid informatie te delen.
- Mobilizers: moeilijk te benaderen en willen meestal niet zomaar informatie delen.
- Blockers: best makkelijk te benaderen en willen meestal geen informatie delen.

Mobilizers	Talkers	Blockers
 <p>Go-Getters Gedreven door organisatieverbeteringen. Zoekend naar goede ideeën en inzichten vanuit de gehele organisatie. (doeners)</p>	 <p>Guides Sterk verbonden met de 'informele organisatie'. Weten daar ook veel vanaf en ontlenen autoriteit aan hun informele kennis. Delen van deze kennis houdt hen op belangrijke posities.</p>	
 <p>Teachers Gedreven door het delen van inzichten. Hun kwaliteit is het overtuigen van anderen om hun ideeën uit te voeren. (delers)</p>	 <p>Friends Makkelijk toegankelijk en in staat om verbindingen te leggen tussen collega's en het netwerk om de organisatie.</p>	<p>Zijn sterk verbonden met het behoud van hoe de huidige situatie is. Zien verandering als een bedreiging en halen hun plezier uit routine en herhaling.</p>
 <p>Skeptics Gedreven door gecompliceerde vraagstukken. Werken behoedzaam. Worden overtuigd door uitgewerkte strategieën en resultaat. (testers)</p>	 <p>Climbers Sterk verbonden met hun persoonlijk gewin/targets/belangen. Climbers zijn in de buurt als er successen te boeken zijn maar opereren daarin behoedzaam.</p>	

Als businesspartner wil je waarde toevoegen vanuit een perspectief die de klant zelf nog niet heeft. Dat betekent dus dat je informatie nodig hebt die de klant een andere kijk op de vraag zal geven. De gemakkelijkste groep bij wie je deze informatie in kunt winnen (waar vermoedelijk ook jouw agenda vol mee vol zit) zijn de talkers.

Talkers zijn meestal sterk verbonden met de informele organisatie. Het zijn makkelijke verbinders en vaak eenvoudig te benaderen. Ze zijn in de buurt als er wat voor hen te "winnen" valt. Deze talkers zijn schijnbaar helpend. Maar in werkelijkheid helpen ze jou als businesspartner geen stap verder. Als er wat te verdelen valt staan ze namelijk zelf vooraan en hun informatie heeft weinig tot geen onderscheidende kenmerken ten opzichte van wat jij zelf al wist.

Blockers willen graag dat alles blijft zoals het is. Ze zijn dol op routine en willen vanuit jouw businesspartnerrol geen bemoeienis met je. Want... als jij in de buurt bent wil je ongetwijfeld iets verbeteren of ontwikkelen.

De zogenaamde mobilizers zijn misschien niet gemakkelijk benaderbaar maar wel de juiste groep om je op te richten. Zij worden vaak gedreven door organisatieverbeteringen, vinden het leuk om jou hun laatste inzicht te vertellen en zijn vaak zeer verbonden met ingewikkelde vraagstukken. Deze mobilizers willen graag dat jij hen helpt in het veroorzaken waar zij zelf ook echt mee verbonden zijn! Mobilizers willen actie, delen of testen jou uit. Ze zijn altijd in beweging, kennen onderliggende vraagstukken en patronen en houden van uitdagende inzichten. Voor jou als businesspartner in spe dus de ideale doelgroep.

"Weken achter elkaar zag ik Desiree bijna wekelijks bij de CFO naar binnen lopen. Meestal gewapend met een laptop en af en toe met een grote stapel dossiers. Desiree is een teamleider binnen de retailorganisatie. Ondanks haar brede ervaring zit ze in zwaar weer met haar resultaten. Het lijkt haar niet uit te maken. Haar gedrevenheid en passie voor het vak spatten ervan af. Maar zo vaak bij de CFO op visite is meestal geen goed teken. Ik heb

Desiree al twee keer aangesproken of ik kan helpen vanuit finance. Ik werk natuurlijk wel voor haar leidinggevende, maar toch. Daar lijken de ontwikkelingen niet zo'n vaart te lopen. Ik heb al een paar scenario's voor haar uitgewerkt. Zou ze morgen weer bij het koffieapparaat staan om 10.10 uur? Kan ik haar gewoon aanschieten?"

Er is dus een onderverdeling te maken in typen klanten die van verschillende waarde voor jou kunnen zijn. En er is een type klant die jou echt verder kan helpen met je doelstelling. Vervolgens is de uitdaging hoe je het contact met deze klant kunt initiëren.

HET EERSTE CONTACT

De dienstverlening van jou als businesspartner is gericht op:

- Een verwachting van bepaalde kwaliteit.
- Een verwachting van daadwerkelijke verbetering.
- Een verlangen om dit ook in de praktijk te laten gebeuren.
- Een wens om de organisatie daar beter van te laten worden.
- En bij voorkeur ook inzicht in de voorgestelde aanpak en de investering.

Een eerste contact heeft voor een businesspartner als doel om zoveel mogelijk informatie te krijgen op al deze vijf invalshoeken. Geredeneerd vanuit het gewenste resultaat uiteraard. Als je zoveel mogelijk verwachte uitkomsten kent van jouw klant dan is het goed mogelijk om ook van toegevoegde waarde te zijn. Maar hoe doe je dat in de praktijk?

WIE IS DIE BUSINESSPARTNER

Wat zijn de specifieke kwaliteiten die je een businesspartner maken voor de klant. Wat is er voor nodig om daadwerkelijk van toegevoegde waarde te kunnen zijn. Wat heeft een klant nodig en wat moet jij nu juist wel of juist niet doen.

Om te beginnen kun je kijken naar hoe er binnen de staf gereageerd wordt op een vraag vanuit de klant. Dit kunnen uiteenlopende reacties zijn. In staffuncties zijn er grofweg vijf reacties denkbaar die te verdelen zijn in een viertal typologieën.

Je kent ze vast wel uit jouw team:

- De harde werker: duikt meteen in een vraagstuk, is er dag en nacht mee bezig en doet er alles aan om deadlines te halen.
- De relatiebouwer: zorgt ervoor dat hij de opdrachtgevers kent, drinkt graag een kop koffie met ze en is goed op de hoogte van het reilen en zeilen van de klant. Werk en privé.
- De probleem oplosser: wil alles helpen oplossen. Zorgt ervoor dat alle details kloppen. Is volledig op de hoogte van werkelijk alles. Soms lijkt het erop alsof hij eigenlijk op de afdeling werkt van de opdrachtgever.
- De ongrijpbare doener: is met van alles en nog wat bezig. Je weet als collega niet precies waarmee hij eigenlijk bezig is. En net als dat begint te irriteren is er weer een mooie prestatie geleverd. Plannen en strategieën zijn niet besteed aan deze collega.

Het zijn stuk voor stuk gewaardeerde collega's die hart hebben voor de zaak. En ook eigenlijk allemaal kwaliteiten hebben die nodig zijn om klussen voor elkaar te krijgen. Maar voldoen deze collega's ook aan het profiel van businesspartner? Wij denken van niet.

De businesspartner die de klant weet uit te dagen, het beste uit de klant haalt, ervoor zorgt dat de klant mee wil ontwikkelen en uitvoeren en die ervoor zorgt dat er vanuit de klant wordt geleefd en gewerkt, is vele malen meer productief.

DE BUSINESSPARTNER ALS CHALLENGER

De zogenaamde "challenger" weet precies wat de klant nodig heeft. Sterker nog, een echte challenger heeft inzichten en perspectieven die vaak verder in de organisatie nog helemaal niet zo duidelijk zijn. De challenger is in staat om die inzichten ook over te brengen. De challenger weet dat deze inzichten overgebracht moeten worden om de klant de juiste vragen te laten stellen. Door de klant mee te nemen in de inzichten en perspectieven ziet de klant als het ware wat de challenger ook ziet. De kans is groot dat de opdracht er anders uit komt te zien. Geen nieuwe training om een nieuw systeem te laten werken maar gewoon ondersteuning op de werkplek. In het werk zelf. Met kennis stewards of experts die het leuk vinden om hun kennis van het nieuwe systeem in te zetten. Kosten bespaard, talent benut en direct gekoppeld aan performance.

DE JUISTE AANSLUITING

Naast het “leren” aan de klant is het voor de challenger belangrijk om aan te sluiten bij het werkelijke vraagstuk. Als een challenger de klant kan laten voelen dat het voorstel precies op maat gemaakt is hoeft er eigenlijk niets meer verkocht te worden. Door te luisteren naar de werkelijke doelstelling, door precies die woorden te gebruiken die ertoe doen, door een directe koppeling te maken tussen vraag en concrete oplossing is de klant werkelijk geholpen. Een echte challenger neemt zijn klant daar in mee. Gewoon, terloops, formeel, informeel of eigenlijk, precies op de manier zoals de klant het wil.

DE JUISTE TIMING

Als stafafdeling hoor je beschikbaar te zijn voor jouw klant. Uiteraard. Maar hoe doe je dat nu effectief? De challenger is in staat om te weten wanneer het spannend wordt voor de klant. En precies op dat moment is hij er ook. Bij wijze van spreken zonder dat dit gevraagd moest worden. Op andere momenten is de challenger vooral ook niet gemakkelijk beschikbaar. Het is duidelijk dat andere collega's ook van jouw kwaliteiten gebruik willen maken en dat maakt dat je niet 24/7 beschikbaar bent voor allerlei aanvullende werkzaamheden. Just in time. De klant zal dat zeer waarderen en zich ook bijzonder voelen om met jou te mogen werken. Gezonde spanning in de relatie tussen jou als challenger en de klant.

DE JUISTE AANPAK

Stafafdelingen kennen vaak een grote span of control. In theorie kunnen veel collega's een beroep op je doen. En in de praktijk is dit ook vaak het geval. Constant ben je bezig om de klanten tevreden te houden en ervoor te zorgen dat jouw mailbox niet ontploft, dat je alles terugkoppelt en deadlines weet te halen.

De challenger probeert dit op een andere manier aan te pakken. Een challenger weet heel goed wat er van hem of haar wordt verwacht en kent ook echt zijn kwaliteiten daarin. De challenger zoekt zelf naar zijn klanten. De challenger is daarmee in staat om met de juiste klant te spreken en voor de juiste klant te werken, in plaats van met iedere klant. De challenger kiest voor performance boven inspanning. Voor kwaliteit boven kwantiteit.

CONCLUSIE

Herken jij je in de problematiek zoals geschetst in dit artikel? En ben je nieuwsgierig hoe jij scoort op de eigenschappen van een challenger? Wellicht zijn deze vragen ook voor jou goed om jezelf te stellen:

- Weet ik waar mijn klanten mijn werk doen?
- Ben ik er op dat soort momenten dan ook?
- Leidt mijn inzicht ook exclusief naar mij?
- Leer ik mijn klanten hoe ze vragen kunnen stellen?
- Ontwikkel en benut ik challenger kwaliteiten in mijn team?

Indien je een aantal vragen met “nee” hebt beantwoord kan het tijd zijn voor een nieuwe challenge. Een die je nieuwe inzichten geeft en een andere benadering leert toepassen. Lukt je dit in de praktijk en boek je betere resultaten? Dan ben jij weer in control, als getalenteerde businesspartner.

OVER GOOICONSULT

Gooiconsult is dé partner om binnen uw organisatie een duurzame cultuur van leren en presteren te realiseren. Wij verbeteren aantoonbaar de performance van menselijk kapitaal.

Dit doen wij door weten, leren en presteren aan elkaar te verbinden. Gooiconsult biedt uitsluitend maatwerkprogramma's die altijd in co-creatie met de klant worden ontwikkeld en uitgevoerd.

MEER INFORMATIE

Gooiconsult, Rick de Rijk, telefoonnummer 0346 74 55 00.