

“Doorontwikkelen is leuker dan reorganiseren!”

Strategisch Personeelsbeleid met behulp van scenario's

“Doorontwikkelen is leuker dan reorganiseren! Denk op tijd na over een mogelijke toekomst en zorg dat je kunt bewegen als de tijd daar is.” Dit zei een gemeenteambtenaar van Almere tijdens een scenarioworkshop waarin implicaties voor Strategische Personeelsplanning werden uitgewerkt. Het vat de kern van Strategische Personeelsplanning fantastisch samen: door te anticiperen kun je op tijd in beweging komen en je organisatie en mensen doorontwikkelen in plaats van te moeten reorganiseren als je wordt ingehaald door feiten uit het verleden.

Lange termijn

Juist het kijken naar de lange termijn is belangrijk om koers te kunnen houden. Zeker als het gaat om mensen. Je trekt niet even een blik personeel open met de gewenste specifieke kwaliteiten. Het bewegen van een personeelsbestand kost tijd, vaak jaren. Denk aan hoe lang het duurt om mensen op te leiden, of om tot gedragsverandering en cultuuromslag te komen. Dat vraagt om anticiperen op de mogelijke toekomstige realiteit.

Zo kwam een zorginstelling in Noord Nederland er door het werken met scenario's achter dat in de toekomst, na de decentralisaties rondom delen van de AWBZ, er wel eens een kanteling van indicatiegerichte naar ondersteuning-gerichte dienstverlening zou kunnen plaatsvinden. Dit betekende concreet dat medewerkers die jarenlang waren getraind in het strak werken met protocollen opeens heel anders zouden moeten gaan werken. Namelijk: samen met de cliënt kijken wat er aan dienstverlening nodig is en dat dan samen met de betrokkene en zijn/haar netwerk organiseren. Dat vraagt om geheel andere focus, rol en competenties van de medewerkers. Tevens vraagt het ook om een andere sturing van teamleiders en het management. Door hier nu al mee aan de slag te gaan, hoopte de organisatie op tijd klaar te zijn met het ontwikkelen van de organisatie en de mensen zodat men de transitie soepel kon laten verlopen als die zich voordeed.

Onvoorspelbaar maar niet onvoorstelbaar

Bij het opstellen van een Strategisch Personeelsplan voor de komende jaren zou u eigenlijk met een tijdsmachine een kijkje in de toekomst willen kunnen nemen. Hoe ziet de wereld rondom onze organisatie er over tien jaar uit en wat betekent dat voor ons? Bestaat de organisatie dan nog wel en zo ja, wat doen we dan precies? Werken we dan heel anders? Hoeveel mensen hebben we dan nodig? Welke rollen en functies vervullen de medewerkers dan? Zijn er nog wel vaste medewerkers of is iedereen zelfstandige? Welke competenties hebben we dan nodig? Hebben we onze mensen op tijd opgeleid voor nieuwe vaardigheden en werkwijzen?

Maar er zijn geen tijdsmachines en de toekomst is onvoorspelbaar. Echter, niet onvoorstelbaar!

Om te kunnen anticiperen in plaats van slechts te reageren op wat mogelijk komen gaat, is scenariodenken een uitstekend hulpmiddel. Scenario's zijn toekomstbeelden waarin mogelijke, relevante situaties op langere termijn in de wereld rond de organisatie worden geschetst. Maar hoe doe je dat nu in de praktijk? Hierbij een paar concrete stappen die u kunt zetten voor Strategische Personeelsbeleid met behulp van scenario's:

Stappenplan



Stap 1: Maak ruimte in de agenda. Strategisch Personeelsbeleid is zelden urgent maar altijd heel belangrijk. Het komt niet vanzelf op de agenda, dus plan er tijd voor.



Stap 2: Gebruik bestaande scenario's. Er zijn vaak al heel veel trends onderzocht en scenario's bedacht. Er bestaan al veel goede scenario's over de toekomst van de zorg en ook over de toekomst van de arbeidsmarkt. Sta op de schouders van reuzen door bestaand materiaal te gebruiken.



Stap 3: Onderzoek relevante variabelen. Bestaande scenario's rekken ons denken op, maar om relevant te zijn moet er huiswerk gemaakt worden. Interview uw bestuur en interne en externe belanghebbenden en ga op zoek naar relevante data.



Stap 4: Werk organisatie-specifieke scenario's uit. Maak specifiek voor uw organisatie relevante verhalen over de toekomst. Schets zowel beelden die in eerste instantie positief en negatief lijken, maar denk het goed door. Want ook 'goede scenario's' zullen risico's blijken te hebben en zelfs 'slechte scenario's' hebben kansen.



Stap 5: Oefen de scenario's. Bedenk als team voor elk scenario opties en breng de 'gaps' tussen uw huidige organisatie en personeelsbestand en de benodigde organisatie en personeelsbestand per scenario in kaart (zowel kwantitatief als kwalitatief). In het echt mag u straks geen fouten maken, echter met scenario's kunt u veilig simuleren. In één uur simuleert u wat in het echt misschien wel vijf jaar duurt. Hier komen vaak goede nieuwe inzichten uit en worden fouten voorkomen waar u anders later spijt van kunt krijgen.



Stap 6: Creëer een radarscherm. Om op tijd te zien welk scenario de echte richting waarin de omgeving zich ontwikkeld weergeeft, heeft u een radarscherm of windvaan nodig. Sta periodiek, bijvoorbeeld elk half jaar, stil bij de ontwikkelingen, zodat u op tijd de opties in kunt zetten om de toekomst een stap voor te blijven.



Stap 7: Herhaal. Strategische Personeelsplanning is geen project, maar een continu proces van vooruitdenken, meten en bewegen. In het begin kost het vaak wat meer tijd om het op te zetten, maar als het eenmaal loopt is het een kwestie van rustig volhouden en dan bespaart u juist tijd.

Het planningsvraagstuk is te belangrijk om geen plek te geven op de agenda van elk management team van elke zorgorganisatie. Mensen met een HR-functie spelen een sleutelrol bij het faciliteren van het proces richting Strategisch Personeelsbeleid en bij het bedenken van scenario's en opties. Dus denk nu vast gezamenlijk na over mogelijke toekomst, zodat u op tijd kunt doorontwikkelen en klaar bent als het zover is!