‘LEIDERSCHAP KAN EEN ORGANISATIE MAKEN OF BREKEN’

Inca van Uuden heeft met voormalige werkgevers als KPMG, PWC, SNS Reaal en Essent haar sporen verdiend als consultant en HR-directeur. Inmiddels brengt ze deze ervaring in de praktijk bij adviesorganisatie IG&H, waar ze niet alleen intern verantwoordelijk is voor HR, maar de transformatiepraktijk leidt die klanten begeleidt bij strategische veranderingen.

WIE IS INCA VAN UUDEN?

- **52 jaar oud en woont in Bilthoven.**
- **Woont samen met partner Robbert en heeft twee dochters Pip (20) en Liv (17).**
- **Speelt graag een potje padel en zong 25 jaar lang in een muziektheatergroep die ze zelf oprichtte met twee vriendinnen.**

"Ik begon ooit met de studie economie, maar kale cijfers waren niet helemaal aan mij besteed. Personeelswetenschappen bleek een gouden greep: een bedrijfskundige opleiding met een focus op de ontwikkeling van mens en organisatie. Deze focus gaat als een rode draad door mijn carrière. Na mijn afstuderen kon ik aan de slag bij KPMG als consultant, maar na een aantal jaar kreeg ik toch steeds vaker het gevoel 'waar adviseer ik nou eigenlijk over?'. Het leidde tot een functie aan de andere kant van de tafel, als senior HR-adviseur bij PWC." Inca wist snel hogerop te klimmen: toen de toenmalige HR-directeur wegging, werd zij gevraagd. "Ik had het nog nooit gedaan en nog nooit leiding gegeven, maar het leek me leuk. Inmiddels weet ik dat je soms gewoon de uitdaging aan moet gaan. Met gezond verstand kom je een heel eind." Dat gezonde verstand heeft Inca via verschillende plekken uiteindelijk bij IG&H gebracht, waar zij sinds september als Chief HR Officer aan de slag gaat. IG&H is een adviesorganisatie die zich richt op end-to-end digitale transformaties, van strategie tot implementatie. "Wij bieden niet alleen advies, maar leveren ook software-oplossingen, doen de implementatie én begeleiden de medewerkers tijdens en na de verandering", legt Inca uit. Het mooie hier is dat je in alle lagen van de organisatie

'We bieden jonge ouders coaching of personal training na de geboorte van een kind'

betrokken bent. Wat mij aantrok is dat HR hier niet alleen een ondersteunende functie heeft, maar écht aan tafel zit", vertelt Inca. "Ik denk mee over grote strategische beslissingen. Dat zorgt ervoor dat je als CHRO in de breedte je rol kunt spelen."

DARE & CARE

Een van de focuspunten van HR binnen IG&H ligt bij het waarborgen van een gezonde cultuur. "Het welzijn van ons personeel is erg belangrijk voor ons – zowel fysiek als mentaal", zegt Inca. "Daarom hebben we voorzieningen zoals een gym en gratis lunches. Maar een fijne werkplek gaat verder dan leuke faciliteiten. We kijken ook naar de levensfase van onze medewerkers. Zo bieden we jonge ouders bijvoorbeeld een pakket aan waaruit ze kunnen kiezen voor coaching, personal training of ander advies. We willen dat mensen zich hier goed ondersteund voelen, ongeacht waar ze in hun leven staan." Inca benadrukt dat het vooral gaat om de balans tussen 'dare and care'. "Je wilt dat mensen blijven leren en ontwikkelen, zichzelf uitdagen en inzetten voor onze klanten, maar ze moeten zich ook gesteund voelen. Dat is essentieel voor een gezonde werkcultuur." Zo'n gezonde werkcultuur begint bij goed leiderschap, vindt Inca. "Goed leiderschap kan een organisatie maken of breken", vertelt ze. "Ik heb organisaties gezien die succesvol waren, maar onderuit gingen door slecht leiderschap. Ik geloof sterk in gelijkwaardigheid tussen mensen, of je nu de CEO bent of de schoonmaker. Op menselijk niveau zijn we gelijkwaardig, uiteraard ieder met een eigen verantwoordelijkheid, en dat moet een leider ook uitdragen. Een goede leider zorgt voor een cultuur waarin aandacht is voor mensen en waarin helder is wat er van hen verwacht wordt. Dat is wat mensen uiteindelijk motiveert om die stap extra te zetten."

DE JUISTE FIT

"In mijn vak vind ik het mooiste om mensen te zien ontwikkelen. Dat iemand helemaal tot zijn recht komt. Dat kan alleen als diegene op de juiste plek zit. Dat is meteen ook waar momenteel mijn grootste uitdaging ligt: het vinden van het juiste talent. Sollicitanten vinden is niet eens zo moeilijk, maar de juiste match vinden is een stuk lastiger", legt ze uit. "Bij IG&H willen we niet alleen de beste mensen aantrekken, maar vooral mensen die passen bij onze cultuur, die willen leren en ontwikkelen en houden van uitdaging. We kijken niet alleen naar vaardigheden, maar ook naar wie iemand is. Die culturele fit is cruciaal. Ik kijk dus graag verder dan het cv en wil weten wie de persoon daarachter is. In consulting draait het om nieuwsgierig zijn, een beetje lef hebben en samenwerking, zeker als je zoals wij end-to-end projecten draait. We willen mensen die goed kunnen schakelen tussen verschillende disciplines, oog

> **'Ik heb organisaties gezien die succesvol waren, maar onderuit gingen door slecht leiderschap'**

TIPS VAN INCA

- Durf duidelijk te zijn: benoem wat je ziet gebeuren en wees niet bang om de roze olifant in de kamer te benoemen.
- Sta voor je visie: vaak zag ik HR-mensen zich bijna verontschuldigen voor hun aanwezigheid. Dat is nergens voor nodig.
- Wees trots op je vak: HR is meer dan een ondersteunende afdeling. Sociale innovatie is minstens zo belangrijk als technologische innovatie en daar ligt een mooie rol voor HR.
- Kijk goed naar wat de organisatie écht nodig heeft, in plaats van je eigen HR-feestje te vieren. Pas dan kun je écht waarde toevoegen.

hebben voor de klant en onze culturele waarden omarmen. Door de overname van een aantal bedrijven ligt ook daar een mooie uitdaging: culturen samenbrengen, zorgen dat er synergie komt. Daar word ik enorm blij van."

DATA-GEDREVEN BESLISSINGEN

In haar 25 jaar werkervaring zag Inca het HR-landschap veranderen. "HR-afdelingen waren vroeger veelal administratief. Er werd veel tijd besteed aan de ziekteverzuimmeldingen en de in-, en uitstroom van personeel, maar er was vaak best een afstand tussen HR en de business. HR was een apart eiland. Mijns inziens moet de HR-strategie een afgeleide zijn van de organisatie-organisatie. Uit deze vraag is ooit in 2006 mijn eigen HR-consulting bedrijf ontstaan, dat ik negen jaar gehad heb met een compagnon. In die tijd heb ik veel HR-organisaties geholpen zich hierin te ontwikkelen. Er werd binnen bedrijven bijvoorbeeld geïnvesteerd in opleidingen en programma's die op het eerste oog mooi en leuk leken, maar achter de schermen weinig impact hadden op de organisatie. Medewerkers moeten zich parallel aan de

> **'We moeten als HR veel meer data-gedreven werken'**

organisatie ontwikkelen waardoor bedrijfsresultaten versnellen, daar geloof ik enorm in." Data en analytics zijn hier volgens Inca onmisbaar bij. "We moeten als HR veel meer data-gedreven werken", zegt ze. "Het gaat erom dat we strategische beslissingen nemen op basis van harde feiten, niet alleen op gevoel. Data helpt ons om te zien waar we als organisatie naartoe gaan en welke vaardigheden we daarvoor nodig hebben." De opkomst van AI zal HR-functies nog verder veranderen, voorspelt Inca. "Met de komst van generatieve AI zullen veel functies op zijn minst anders ingericht gaan worden en soms zelfs volledig verdwijnen. Strategic workforce management is daarom waanzinnig belangrijk: waar ga je en waar sta je als organisatie over twee tot vijf jaar? En welke mogelijkheden zijn daarvoor nodig, hoe moet je ervoor zorgen dat je die nu al gaat ontwikkelen? Een lastig vraagstuk waarmee ik veel organisaties zie worstelen. De ontwikkelingen gaan ook zo enorm snel – ook dat vraagt om goed leiderschap. Als leider van een organisatie mag je in zulke tijden van snelle digitale ontwikkelingen de mensen niet vergeten. Deze gaat uiteindelijk het verschil maken, daar ben ik heilig van overtuigd."

WHAT YOU SEE IS WHAT YOU GET

"Ik weet waar ik voor sta in mijn vak als HR-directeur: gelijkwaardigheid, menselijkheid en duidelijkheid – met een vleugje humor! Ik kan snel zien waar de schoen wringt en goed aangeven wat ik in te brengen heb, en ook wat niet - je weet wat je aan me hebt. *What you see is what you get*. Mijn partner en kinderen kunnen dit beamen: ik ben thuis niet anders dan op werk. Daarnaast vind ik gelijkwaardigheid erg belangrijk. Ik ben weleens bij gesprekken aanwezig geweest in het verleden, dan ging het van: 'ja, maar ík ben jouw managing director' of 'ik ben hier de directeur'. Op zo'n manier blokkeer je de ander volledig en sta je misschien waardevolle inbreng in de weg. Ik wil juist dat iedereen binnen een organisatie de kans krijgt om iets in te brengen en als leider moet je daar uiteindelijk richting aan geven. Dát faciliteren is voor mij goed leiderschap."