

AUTEUR PETER CRAS

Human Capital Management

VISIE EN ZIEL BEPALEN DE MOGELIJKHEDEN, FOCUS EN AMBITIE DE RESULTATEN



VISIE

ZIEL

FOCUS

AMBITIE



Kenniscentrum
Handel

condities creëren voor werken en leren

invalid

1.	Inleiding	1
1.1	De potentie van mensen optimaal benutten	1
1.2	Visie en ziel vormen samen het baken voor HCM	2
2.	Visie: zo zit het	4
2.1	Schijnbare vanzelfsprekendheid	4
2.2	Een visie hebben en communiceren is voorwaarde voor HCM	4
2.3	Voorbeelden van visie: zo zit het	5
3.	Ziel: zo zijn we	6
3.1	Sla de kern van HCM niet over	6
3.2	Acties baseren op waar te nemen gedrag: SHOW, don't tell	6
3.3	Missie en kernwaarden als houvast	7
3.4	Toenemen belang HCM is geen naastenliefde	8
3.5	Voorbeelden van ziel: zo zijn we	8
4.	Focus: zo gaan we het uitvoeren	10
4.1	Iedereen bij de les houden	10
4.2	Verschuiving van focus van taken naar proces	10
4.3	Frictie tussen vast en flex	11
4.4	Uitstekende prestaties leveren de norm	11
4.5	Gebruik methoden/instrumenten combineren met eigen expertise	11
4.6	Voorbeeld van focus: zo gaan we het uitvoeren	12
5.	Ambitie: en zo doen we het ook	13
5.1	Visie en ziel volhardend operationaliseren	13
5.2	Samenwerken met de top van de organisatie	13
5.3	Coachen en trainen middenmanagement	13
5.4	Zelfstandig optreden stimuleren: Quit the parrot, think for yourself	14
5.5	Voorbeeld van ambitie: en zo doen we het ook	15

Human Capital Management:

Visie en ziel bepalen de mogelijkheden, focus en ambitie de resultaten

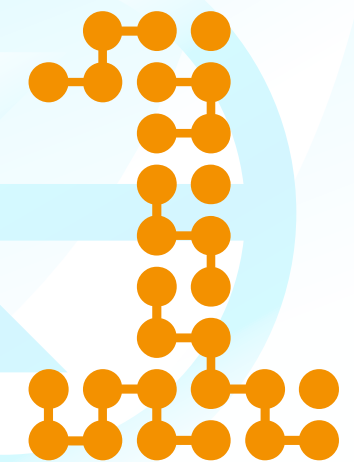
1. INLEIDING

1.1 De potentie van mensen optimaal benutten

Hoe selecteer je medewerkers die bijdragen aan resultaten? Hoe komt het dat medewerkers bij de ene leidinggevende beduidend beter presteren dan bij de andere? Waarom nemen managers genoeg met middelmatige prestaties? Waarom is het zo moeilijk om medewerkers ook dát te laten doen wat is afgesproken? Het zijn vragen over Human Capital Management, een thema dat me fascineert. Ik kan bijvoorbeeld oprecht verbaasd zijn over de discrepantie tussen uitspraken van bestuurders/managers over wat ze in hun organisatie belangrijk vinden en het feitelijk gedrag van dezelfde mensen. Waar gaat dat mis? Is het gebrek aan visie, gebrek aan operationele kracht, te weinig staan voor wat je belangrijk vindt? Of zijn er oorzaken die ik niet zie of begrijp? Het zijn vragen waarmee ik me eigenlijk al jaren bezighoud in uiteenlopende contexten waarin ik functies heb vervuld. In al die jaren is bij mij de overtuiging gegroeid dat gerichte aandacht voor Human Capital Management van de top van een organisatie, gebaseerd op een duidelijke visie die ook overeenkomt met wie je bent, een belangrijke bijdrage levert aan de resultaten en continuïteit van een organisatie.

In menige organisatie liggen er kansen om de organisatie productiever en krachtiger te maken. Geef Human Capital Management (verder HCM genoemd) in het beleid en de bedrijfsvoering dezelfde positie en aandacht als bijvoorbeeld inkoop of logistiek. Voel je als (top) management verantwoordelijk voor een duidelijke visie en de vertaling daarvan in organisatiestructuur, werkprocessen en omgangsvormen. Gedraag je vervolgens conform eigen visie en regels. Dat is in een notendop het devies om de potentie van medewerkers optimaal tot zijn recht te laten komen. Het mes snijdt aan twee kanten. Bedrijf en medewerkers varen er wel bij.

Het te beperkt toepassen van HCM in het beleid en de bedrijfsvoering kan diverse vormen aannemen. Bij kleinere bedrijven gaat de eigenaar/directeur er nogal eens vanuit dat zijn medewerkers denken en handelen zoals hij/zij denkt en handelt. Een visie op de business en de positie van het bedrijf is wel aanwezig maar op een intuïtief niveau. Methoden/instrumenten voor de uitvoering van het managen van medewerkers ontbreken of worden routinematig gehanteerd omdat het nu eenmaal zo hoort. Dat hoeft niet altijd fout te gaan. Als medewerkers aanvoelen wat de bedoeling is en betrokken zijn (wat bij kleinere bedrijven vaak het geval is), dan kan het goed gaan. Maar het kan ook uit de rails lopen zonder dat de vinger gelegd kan worden op de redenen waarom zaken anders lopen dan verwacht of gewild.



*In menige organisatie
liggen er kansen
om de organisatie
productiever en
krachtiger te maken*

In grotere organisaties is er veelal sprake van een geformuleerde visie en zijn er methoden/instrumenten beschikbaar om HCM vorm te geven. Het beschikken over een formeel beleid en methoden/instrumenten biedt echter geen enkele garantie dat HCM werkelijk is geïncorporeerd in de bedrijfsvoering en wordt begrepen en gedragen door management en medewerkers. Ook dan kan HCM technisch en instrumenteel worden uitgevoerd, terwijl juist bij de uitvoering doen wat je in visie en beleid formuleert, een stevig houvast voor effectief HCM is.

Daarbij komt dat HCM in veel organisaties te eenzijdig wordt gestuurd op wat kan worden vastgesteld met feiten en cijfers. Van oudsher is HCM ook gericht op het beschikbaar hebben van objectieve informatie over business, medewerkers en functies. Naar mijn mening is het streven van HCM om het accent op feiten en cijfers te leggen een poging om een volwaardiger positie in organisaties te kunnen claimen. Dat streven ondersteun ik van harte, het eenzijdig accent leggen op cijfers noem ik echter een valkuil. Ik ben een fervent voorstander van het sturen op cijfers en feiten als basis voor handelen. Maar het is gewoon niet voldoende voor de besturing van een organisatie die voor de bedrijfsprestaties steeds afhankelijker wordt van de deskundigheid, bewegelijkheid en betrokkenheid van medewerkers. De werkelijke beweegredenen van gedrag en het dagelijks concrete gedrag van management en medewerkers representeren de ziel van een organisatie. De ziel doorgronden en meenemen in HCM kan naar mijn mening onderscheidend zijn voor succes of falen. Daarover zo meer.

1.2 Visie en ziel vormen samen het baken voor HCM

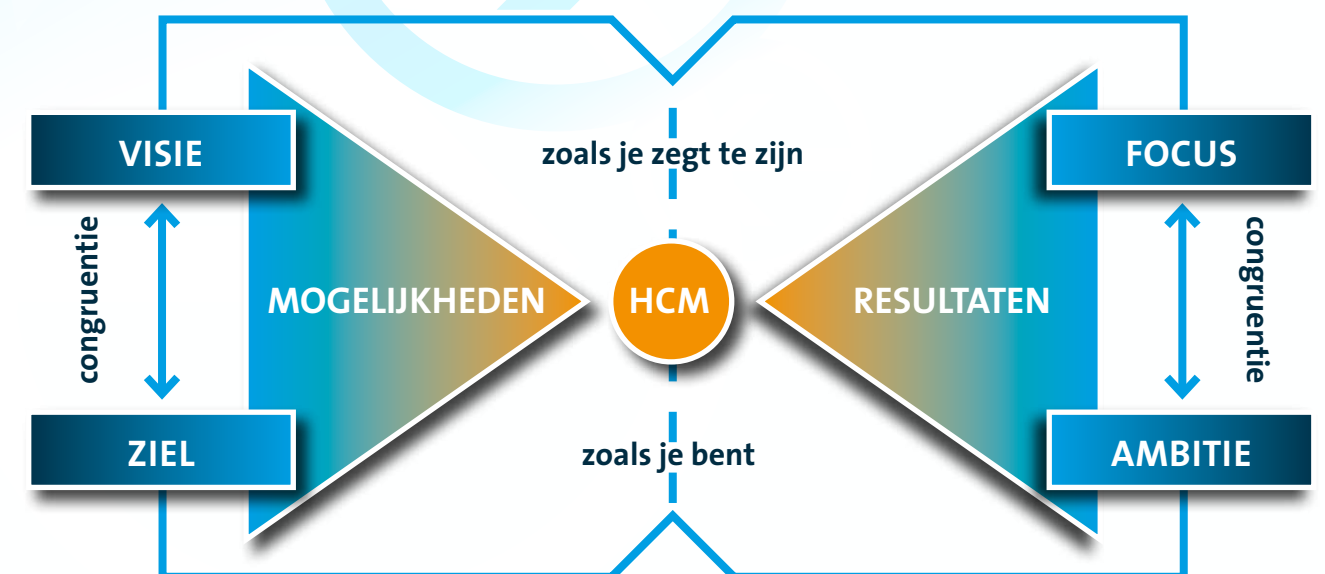
Het expliciteren van de visie op de business waarin een organisatie opereert en de positie die daarin gekozen wordt, is voor ieder bedrijf, ongeacht grootte, onontbeerlijk om bewust om te gaan met het proces dat we HCM noemen: het continue proces van het werven, selecteren, benutten, ontwikkelen en uitstromen van medewerkers om organisatiedoelen te realiseren. Zonder een duidelijke visie van een organisatie op de business en de wijze waarop toegevoegde waarde wordt gegenereerd, kan HCM niet meer zijn dan het goedbedoeld zoeken naar je sleutels in het donker. Ik denk dat deze bewering op veel instemming kan rekenen bij iedereen die zich professioneel met HCM bezighoudt. Maar het is niet voldoende referentie om HCM in zijn kern, het managen van menselijk gedrag, tot zijn recht te laten komen. Naar mijn mening is het ontbreken van het overdenken, formuleren en beleven van de ziel van de organisatie een belangrijke reden waarom HCM niet goed uit de verf komt, ook als de organisatie beschikt over een formeel beleid en methoden/instrumenten.

Gaat het bij de visie om het doorgronden van de business en het bepalen van een positie daarin, bij de ziel gaat het om het reflecteren over de motieven van ondernemen en over de wijze waarop mensen binnen de organisatie met elkaar omgaan. De ziel van de organisatie geeft aan wie je bent, wie je als organisatie en medewerkers daarvan wilt zijn. Bij de ziel van de organisatie gaat het om zingeving. Waarom bestaat deze organisatie? Welke zin heeft dat? Wat zijn de spelregels van en in de organisatie? Hoe ga ik daar als medewerker mee om?

Visie en ziel zijn naar mijn mening beiden onmisbaar als baken voor HCM. Gezamenlijk bieden ze een stevig houvast om HCM inhoud en vorm te geven en vooral ook om koers te houden bij de uitvoering. Want laat een ding duidelijk zijn: nadenken, doorgronden, expliciteren en communiceren van visie en strategie zijn van wezenlijk belang, maar het concrete gedrag in de dagelijkse praktijk bepaalt de resultaten. HCM dat mede is gebaseerd op concreet dagelijks gedrag en drijfveren daarvan, is beduidend krachtiger dan HCM dat louter is gebaseerd op formele documenten en communicatie. Daarin schuilt een tweede belangrijke reden waarom HCM vaak onvoldoende bijdraagt aan doelen van de organisatie en prestaties van medewerkers. Het is verdraaid moeilijk om in de veelheid van variabelen en de rijkdom van het gedragsrepertoire van mensen het soms botte en soms ragfijne spel van het managen van mensen te spelen.

In dit opiniërend artikel behandel ik aan de hand van de begrippen VISIE, ZIEL, FOCUS en AMBITIE een aantal aspecten van HCM die in samenhang bepalend zijn voor de bijdrage die HCM kan leveren aan de resultaten en verdere ontwikkeling van organisaties. Mijn doel is daarbij niet 'bewijs leveren', maar 'relevante informatie voor eigen meningsvorming'. Schematisch ziet dat er als volgt uit:

Schema HCM: visie en ziel bepalen de mogelijkheden, focus en ambitie de resultaten



Het concrete gedrag in de dagelijkse praktijk bepaalt de resultaten

Ik ben fervent voorstander van sturen op cijfers en feiten als basis voor handelen, maar het is gewoon onvoldoende voor de besturing van een organisatie

2. VISIE: ZO ZIT HET

2.1 Schijnbare vanzelfsprekendheid

Opschrijven dat iedere onderneming, groot of klein, zicht moet hebben op de markt waarin wordt geopereerd en haar positie in die markt moet bepalen, klinkt zó logisch dat ik me kan voorstellen dat je als lezer iets hebt van 'sla de vanzelfsprekendheden maar over'. Toch struikelen vele ondernemers omdat er geen analyse is gemaakt van de markt waarin men opereert en/of ontbreekt een duidelijk beeld van de diensten/producten van de onderneming waarmee toegevoegde waarde kan worden gecreëerd. Ook het onvoldoende doordenken en operationaliseren van de strategie komt daarnaast veel vaker voor dan je zou denken. Duizenden kleine ondernemingen/ondernemers beginnen hun zaak met veel enthousiasme en trots, maar lopen vast op het te beperkt hebben nagedacht over de positie van hun onderneming in een bepaalde markt, welke toegevoegde waarde kan worden geleverd en hoe men de bedrijfsvoering aanpakt. Grotere ondernemingen hebben over het algemeen wél een analyse en een aanpak, al was het maar omdat anders de financiering niet rond komt. Ook daar kan wensdenken echter sterker zijn dan feitelijk analyseren en daarop de bedrijfsvoering richten. Verder komt het natuurlijk voor dat het management een verkeerd beeld heeft van de mogelijkheden in de markt waarin men opereert. Gelukkig zijn er ook talloze voorbeelden van scherpe analyse en slimme positiebepaling en strategie.

2.2 Een visie hebben en communiceren is voorwaarde voor HCM

De markt goed doorgronden en voor de onderneming bepalen welke mogelijkheden er zijn om in die markt te opereren, maakt geen deel uit van HCM. Wel is het noodzakelijk dat HCM professionals visie en strategie van de organisatie goed begrijpen, want alles wat je doet bij HCM moet congruent zijn aan de visie en strategie van de organisatie. Als HCM professionals goed begrijpen wat een organisatie wil en zich daar ook op richten, draagt HCM stevig bij aan de resultaten van de organisatie. Het is dus zaak om visie en daaruit voortkomende activiteiten van de organisatie duidelijk, overtuigend en volhardend te communiceren. Naar mijn mening is het de taak van het management om zich continu te vergewissen van de mate waarin hun visie en strategie werkelijk wordt opgepakt door de medewerkers. In die zin is het een must dat het management voldoende tijd en energie besteedt aan deze taak. Die kan niet worden overgelaten of gedelegeerd aan de HCM professionals. De kracht waarmee een organisatie kan opereren is mede afhankelijk van de overtuiging en de congruentie tussen visie en gedrag van de leiding van een organisatie. Het verankeren van de visie en strategie van het management in de 'day to day operations' van medewerkers is naar mijn stellige overtuiging (en ervaring) een kritische succesfactor. Dat pakt heel goed uit wanneer visie en strategie juist blijken te zijn en desastreus als dat niet het geval blijkt.

2.3 Voorbeelden van visie: zo zit het

J.C. Penney is een groot warenhuis op het gebied van kleding in de Verenigde Staten (ruim duizend winkels). De winkels oogden rommelig, veel aanbiedingsbakken, saaie vloerbedekking, vroege uitverkoopuren, kortingspas en veel koopjes. J.C. Penney was jarenlang op die leest geschoeid. De resultaten van de laatste jaren lieten een stevige neerwaartse ontwikkeling zien en er werd besloten om het over een andere boeg te gooien. Een topman (senior vice president of retail operations) van Apple werd aangesteld en hij nam een aantal managers mee om de neerwaartse spiraal te keren om J.C. Penney weer een goed renderend warenhuis te laten zijn. Zonder dit eerst op kleinere schaal te testen wordt doortastend en met veel overtuiging de Apple visie toegepast op de business van J.C. Penney. De winkels werden nu ontworpen met Apple als referentie. Strak, design, veel ruimte. Kortom een metamorfose. Ook de visie op de business en medewerkers werd 'Apple like'. Geen koopjes en kortingen meer, de 'talent' manager sneed fors in het personeelsbestand en reduceerde het aantal medewerkers in een jaar tijd van 150.000 naar 116.000. Het resultaat? De verkoop daalde binnen een jaar met ruim een kwart, het eerste kwartaal in 2013 werd een verlies geleden van 427 miljoen dollar en de beurskoers halveerde. Gevolg: de topman van Apple en zijn kompanen werden ontslagen en de vorige topman weer in genade aangenomen. Met de banken wordt overleg gevoerd over extra krediet om te overleven. Inmiddels zijn er weer kortingen. Wat nu de nieuwe visie en koers is weet ik niet, maar het aandeel kopen lijkt me een inzet op rood of zwart. Wat ik er vanuit een HCM perspectief van wil zeggen is dat ook grote bedrijven lang niet altijd hun handelen baseren op analyse en het afwegen van verschillende goed beargumenteerde scenario's. En dat visie en overtuiging hand in hand moeten gaan met cijfers, feiten en analyse. Het een kan niet zonder het ander (bron: NRC 18 april 2013).

Een ander recent voorbeeld komt van de Bijenkorf. In augustus van dit jaar kondigde het warenhuis aan dat er vijf filialen worden gesloten. Die filialen zijn allemaal renderend. Het is dus geen noodgreep, maar de Bijenkorf denkt meer winst te kunnen genereren met luxe merken in de filialen in de Randstad, Eindhoven en Maastricht. Ik vind dit een uitstekend voorbeeld van visie en strategisch denken op basis van analyse van de markt en de positie die je daarin wilt innemen. Er is nu geen dwingende reden om in te grijpen want alle filialen renderen. Het nadenken over maatschappelijke en economische ontwikkelingen, het analyseren van het retail landschap en kansen die men ziet daarin, doen de bestuurders van de Bijenkorf besluiten om de strategie te wijzigen. De resultaten van deze koerswijziging moeten nog worden afgewacht. De bestuurders van de Bijenkorf hebben echter al wel bewezen referentie. Ze zien dat de resultaten met het luxe merken-concept in Amsterdam beter zijn dan die van de filialen in de provincie. Ze koersen dus niet alleen op verwachtingen (bron: diverse krantenartikelen augustus 2013)

Alles wat je doet bij HCM moet congruent zijn aan de visie en de strategie

De Bijenkorf denkt meer winst te kunnen genereren met luxe merken in de Randstad, Eindhoven en Maastricht

3. ZIEL: ZO ZIJN WE

3.1 Sla de kern van HCM niet over

Visie en strategie zijn van wezenlijk belang voor gericht en effectief Human Capital Management. Maar daarmee zijn we er nog niet. Er is nog een tweede, essentiële voorwaarde voor het gericht en met succes kunnen managen van medewerkers. Die wordt veel minder algemeen begrepen, is niet in cijfers te vatten en wordt daarom wellicht minder aanvaard: de ziel van de organisatie. De ziel van een organisatie willen begrijpen en daarop je acties als HCM mede richten komt velen te dicht bij henzelf. Bovendien kun je er in veel bedrijven niet mee scoren. Cijfers en formele zaken zijn minder bedreigend voor het gedrag van managers en medewerkers en voor HCM professionals veiliger. Zonder commitment van het management is HCM mede richten op de ziel van de organisatie een kansloze exercitie. In organisaties waar in de besturing van de organisatie en de aansturing van medewerkers de ziel wordt meegenomen, wordt de discrepantie tussen formele opvattingen en dagelijks gedrag van management en medewerkers verkleind. De focus op het realiseren van organisatiedoelen wordt groter en daarmee de bedrijfsresultaten beter.

De ziel is de weerspiegeling van de intrinsieke redenen voor het handelen van management en medewerkers in hun concrete gedrag in de dagelijkse praktijk. Visie en ziel kunnen dicht bij elkaar liggen, maar ook twee gescheiden werelden zijn. De verleiding om die lastig te doorgronden en moeizaam te objectiveren samenhang tussen visie en ziel te laten voor wat het is (en HCM gewoon af te stemmen op de formele uitingen en communicatie) is begrijpelijk maar wat mij betreft zeer onverstandig. Want de werkelijkheid wordt daarmee gereduceerd tot wat formeel wordt beleden, terwijl iedereen weet dat er per definitie verschil bestaat tussen ideaal en werkelijkheid. Daarom pleit ik er voor om bij het continue proces van HCM terdege rekening te houden met de ziel van de organisatie.

3.2 Acties baseren op waar te nemen gedrag: SHOW, don't tell

Een basisregel voor HCM is om niet alleen af te gaan op de formele en gecommuniceerde opvattingen van de organisatie. Kijk vooral ook goed naar het gedrag van management en medewerkers in de dagelijkse praktijk. In de vorige paragraaf heb ik nog beweerd dat het belangrijk is om visie en strategie goed op het netvlies te hebben. Dat is en blijft cruciaal. Daarmee heb je als het goed is de rationele koers van de organisatie te pakken. De ziel van de organisatie legt de mate van discrepantie bloot tussen de formeel geldende opvattingen van de organisatie en het dagelijks gedrag van het management en de medewerkers. HCM moet in al haar activiteiten goed rekening houden met deze discrepantie en uitgaan van het feitelijk getoonde gedrag. Dan kan HCM in potentie een sleutelrol vervullen bij het realiseren van organisatiedoelen. Het motto voor HCM luidt dan ook: **SHOW, don't tell**.

Voor je het weet wordt het aspect ziel er een van geweten, van idealen, van 'zoals het hoort'. Dat bedoel ik er in ieder geval niet mee. Waar het me om gaat is dat er naast de vooral op intellectuele basis tot stand gekomen visie en strategie, ook opvattingen bestaan over de zin van doelen van de organisatie en de intrinsieke drijfveren van mensen. Ik beschouw het in eerste instantie als een taak van het management om hun opvattingen over 'het waarom van de organisatie' en 'waarvoor doen we het' stevig in de organisatie te nestelen. Door indringend over de werkelijke redenen van ondernemen in de top van de organisatie te discussiëren, opvattingen vast te leggen en daarover geregeld te communiceren kunnen visie en ziel dichter bij elkaar blijven. Dat komt de organisatie en haar medewerkers ten goede.

3.3 Missie en kernwaarden als houvast

Bij het aansturen van de organisatie kunnen missie en kernwaarden houvast beiden en als richtsnoer voor eigen handelen gelden. Als het goed is geven missie en kernwaarden de reden van bestaan van een organisatie weer en de kern van gewenst gedrag van management en medewerkers. Missie en kernwaarden geven weer hoe je wilt zijn en de dagelijkse praktijk hoe je bent. Missie en kernwaarden zijn altijd positief en sociaal wenselijk geformuleerd. Je zult nooit in de missie van een organisatie lezen dat het zoveel mogelijk geld bijeenharken, maakt niet uit hoe, de missie is. En ook niet als kernwaarde dat medewerkers vooral op de sentimenten van de klant moet koersen om deze tot koop te verleiden of vooral moeten liegen als dat goed uitkomt voor de zaak. In de ziel van een organisatie kan dat wel zo zijn. Er zit altijd spanning tussen missie en kernwaarden en het dagelijks gedrag van mensen. Dat is logisch en daarmee kan goed worden omgegaan. Tussen droom en daad staan nu eenmaal wetten en praktische bezwaren. Het wordt contraproductief als missie en kernwaarden door het management worden gezien als verplichte kost in de moderne wereld van communicatie en media, maar dat voor het echte werk natuurlijk andere regels gelden.

Het gaat mis wanneer de missie en kernwaarden, vaak tot stand gekomen met hulp van een extern communicatiebureau, goed worden geformuleerd, maar dat management en medewerkers het voor zichzelf niet zien als leidraad van handelen. Dan gaat de schoen wringen en loopt ook HCM averij op. Helaas zijn er naar mijn mening teveel organisaties die missie en kernwaarden gebruiken voor de goede sier en externe presentatie in plaats van deze te benutten als interne ankers en richtsnoer voor de organisatie zelf. Zo ontstaat er veel onnodige ruis in organisaties. Een aantal medewerkers zal van het gedrag van het management de ware intenties afleiden en daar ook naar gaan handelen. Anderen zullen zich langer naar formele doelen gedragen en daarbij ervaren dat deze niet conform feitelijke doelen zijn. Weer anderen zullen het verschil tussen geformuleerde en feitelijke missie benutten om handig eigen doelen na te streven. In deze organisaties zal de focus van HCM minder gericht en eenduidig kunnen zijn. Veel energie en tijd moet noodzakelijkerwijs gaan zitten in het omgaan met het op een lijn zien te krijgen van management en/of medewerkers. Vaak zal het feitelijk gedrag van het management leidend zijn voor HCM en dat levert dan weer weerstand bij medewerkers op die andere verwachtingen

*Missie en kernwaarden
geven weer hoe je wilt
zijn; de dagelijkse
praktijk hoe je bent*

*Het motto voor
HCM luidt dan ook:
SHOW, don't tell*

hebben. Het leidt tot meer verloop, meer onderlinge competentiestrijd en een negatief effect op de bedrijfsresultaten.

Wanneer het dagelijks gedrag en de werkprocessen in de organisatie grotendeels stroken met de opvattingen van het management, zoals verwoord in beleid, missie en kernwaarden, dan is er een prima basis voor HCM. Want dan is er veel houvast voor medewerkers en HCM professionals om acties te richten op organisatiedoelen die als waarachtig worden ervaren door medewerkers en die ook draagvlak hebben in de organisatie. De focus van HCM kan dan ook scherp zijn en ik ben overtuigd van het positieve effect daarvan op de bedrijfsresultaten. Zo zijn bij genomineerden en winnaars van de Human Capital Award van Kenniscentrum Handel, die allemaal voldoen aan het criterium congruentie van opvatting en gedrag, de bedrijfsresultaten altijd beter dan het gemiddelde in de betreffende branche.

3.4 Toenemen belang HCM is geen naastenliefde

Er zijn diverse redenen aan te wijzen waarom in organisaties de gerichte aandacht voor HCM en de ziel van de organisatie toeneemt. De meest nobele is dat de crisis organisaties heeft gedwongen of uitgenodigd om nadrukkelijker stil te staan bij de redenen van bestaan en de wijze waarop met de business en de maatschappelijke context wordt omgegaan. Er zullen zeker organisaties zijn die dat hebben gedaan. Zelf denk ik echter dat twee krachtige externe impulsen organisaties hebben gedwongen tot het meer in overeenstemming brengen van formeel beleid en feitelijk gedrag. De eerste is dat klanten mondiger en machtiger zijn geworden omdat zij de discrepantie tussen beloofd en feitelijk gedrag snel en met grote impact voor het imago en de resultaten van organisaties kunnen corrigeren. Als organisatie moet je daarmee terdege rekening houden. De klant is koning wordt nu toch echt waar. De soldaten van deze koning zijn internet en social media.

Een tweede belangrijke impuls voor het toenemen van de aandacht voor HCM in organisaties zijn de continu wijzigende situaties in markten waar organisaties in opereren. Je moet als organisatie ontwikkeling (voor)zien en daar adequaat en snel op in kunnen spelen. Doe je dat niet, of kun je dat niet, dan is je lot bezegeld. Het hoeft geen betoog dat de wijze waarop een organisatie is gestructureerd en de mate waarin medewerkers zijn geëquipeerd (zowel qua bevoegdheden als bekwaamheden) van wezenlijk belang is. Daarmee neemt voor het management de urgentie van HCM als sturende mogelijkheid in organisaties zienderogen toe met meer aandacht voor HCM en een intensiever samenspel tussen management en HCM professionals als gevolg.

3.5 Voorbeelden van ziel: zo zijn we

Electro Netten is een bedrijf in huishoudelijke apparaten, tv's en audioapparatuur in Sliedrecht. De eigenaar besteedt veel aandacht aan de technische kennis en kunde van

monteurs en verkopers omdat hij de klant wil dienen en bedienen om daarmee ook zelf iets te kunnen verdienen. Maar wel in die volgorde. Om dat te bereiken volgen medewerkers regelmatig trainingen bij leveranciers en brancheorganisatie. De eigenaar vindt het belangrijk dat medewerkers volledig op de hoogte zijn van procedures en werkprocessen in het bedrijf. De communicatie is duidelijk en open. Er wordt gewerkt met een prijs-opgave bij reparatie en de klant krijgt de gelegenheid aan te geven wat hij maximaal wil besteden aan de reparatie (bron: KCH audit in opdracht Uneto in 2012).

Cora Kemperman is een damesmodebedrijf. De medewerkers zijn zo geselecteerd dat ze het winkelconcept versterken. 'Onze mensen werken niet alleen bij Cora Kemperman, ze zijn Cora Kemperman'. Het bedrijf maakt daarvan ook écht werk door medewerkers mee te nemen in het verhaal achter de producten, collectiepresentaties te organiseren voor alle medewerkers en hen wekelijks te informeren over leveringen en de productinformatie die daarbij hoort. Saamhorigheid en loyaliteit zijn belangrijke waarden. Openheid ook. 'Als ik een filiaal bezoek, dan hoor ik graag van medewerkers wat ze vinden van de collectie. Natuurlijk zijn positieve geluiden leuk, maar er is ook zeker ruimte voor een kritische noot. Daar doe ik dan ook wat mee.' (bron: Inretail april 2103).

Graag haal ik Apple als voorbeeld aan omdat bij dat bedrijf de congruentie van visie en ziel zeer sterk is, maar de ziel er niet een voor 'tere zieltjes' is. Bij Apple staat alles en iedereen in het teken van excellente producten en excellente prestaties leveren. Steve Jobs was daarbij de grote roerganger. Wat ik bewonderde in Steve Jobs waren zijn visie en drive om innovatieve toepassingen en fantastische producten te realiseren en zich daarbij in het geheel niet te storen aan geldende businessregels. Hij had zijn eigen regels om de organisatie in te richten, te managen en te financieren. Heerlijk! Hij was visionair, zag als geen ander toepassingsmogelijkheden voor ICT, had gevoel voor vormgeving en functionaliteit en was zeer volhardend in het realiseren van zijn doelen. Maar het was ook een hork die medewerkers schoffeerde, tegen elkaar uitspeelde en hen behandelde als goed betaalde lijfeigenen. Apple is jarenlang op die wijze geleid en dat heeft geresulteerd in een bedrijf dat enorm succesvol is en dat de ziel van de baas heeft: innovatief, excelleren in prestaties en producten, extreem competitief en geen ruimte en respect voor afwijkende meningen en omgangsvormen. Veel geheime operaties, veel spanningen, veel personeelwisselingen. Bewonderen en verfoeien strijden bij mij om voorrang bij het lezen van boeken over Apple. De vraag die ik daarbij steeds heb is of Apple/Jobs hetzelfde eclatante succes behaald zou hebben als het gedrag van Jobs socialer geweest zou zijn. Ik vrees dat het antwoord 'nee' is. Dat gooit roet in het eten van degenen die denken dat voor bestendig succes, naast een uitstekende visie, ook een doortastende maar sociale ziel noodzaak is. Of is hier bestendig de zijden draad?

**De klant is koning
wordt nu toch écht
waar; de soldaten
van deze koning zijn
internet en social
media**

4. FOCUS: ZO GAAN WE HET UITVOEREN

4.1 Iedereen bij de les houden

In de vorige paragrafen heb ik betoogd dat visie en ziel samen de mogelijkheden voor HCM professionals bepalen voor de resultaten die HCM kan behalen. De mate waarin die potentie ook wordt verzilverd is primair afhankelijk van de rol die het management op zich neemt om visie en ziel te verankeren in de organisatie. Daarnaast zijn uiteraard ook de kwaliteit van de HCM professionals zelf en die van hun methoden en instrumenten bepalend voor het resultaat. Bij de uitvoering van HCM is de focus op te realiseren organisatiedoelen essentieel. Iedereen bij de les houden van te realiseren doelen is een opdracht voor HCM. Dat is noodzakelijk, want in en rond organisaties is veel dynamiek en ook management en medewerkers hebben uiteraard hun eigen doelstellingen. Vanuit de organisatie is HCM in de positie, of behoort dat te zijn, om te observeren wat er werkelijk gebeurt en op basis daarvan te signaleren, actie te ondernemen en gedrag te sturen. Daarbij zijn er enkele ontwikkelingen waarneembaar die voor nagenoeg alle organisaties gelden. Het is aan te raden deze ontwikkelingen in het denken en handelen mee te nemen.

4.2 Verschuiving van focus van taken naar proces

Een duidelijke ontwikkeling is het verschuiven van het denken en handelen van taken/functies naar werkprocessen/rollen in een werkproces. Direct gevolg daarvan is het verschuiven van de aandacht voor de inzet van medewerkers in afdelingen naar de inzet van medewerkers in werkprocessen die dwars door afdelingen lopen. Daarbij wordt een groter appél gedaan op de deskundigheid en betrokkenheid van medewerkers in het doorgronden van de processen waarin ze acteren. Ze moeten meer samenhang en afhankelijkheden begrijpen om goed te kunnen presteren en de deskundigheid en drive hebben om in de nieuwe setting te kunnen presteren. Zo kunnen leveranciers, maar ook klanten onderdeel van werkprocessen uitmaken en dat vereist van medewerkers een goed begrip en vertrouwen in de toegevoegde waarde die zij leveren in processen. Voor organisaties is het wezenlijk belangrijk dat medewerkers die verandering aan kunnen omdat het denken en handelen in werkprocessen beslissend kan zijn of de organisatie overeind kan blijven in een continu wijzigende en competitieve markt. Organisaties maken daarom ook keuzes. Gemiddeld presteren was lang voldoende om overeind te blijven, nu niet meer. Dus wordt gekozen voor processen waar de organisatie in kan excelleren en, u raadt het al, medewerkers moeten dat dan ook kunnen.

Gemiddeld presteren was lang voldoende om overeind te blijven, nu niet meer

4.3 Frictie tussen vast en flex

Een andere ontwikkeling is dat door de onzekerheid van de marktomstandigheden organisaties genooddaakt zijn om flexibeler om te gaan met de inzet van medewerkers. Dat betekent ook voor HCM professionals een wijziging in denken en handelen. Minder medewerkers met vaste contracten en gegarandeerde uren, meer medewerkers met tijdelijke contracten en inzet van uren naar behoefte van de organisatie. De noodzaak van organisaties om flexibeler om te kunnen gaan met de inzet van medewerkers kan op gespannen voet staan met de noodzaak om het niveau van expertise en commitment hoog te houden. Daarnaast kunnen verwachtingen en wensen van medewerkers, gestoeld op de wijze waarop arbeid decennia (institutioneel) is georganiseerd, fricties geven. HCM zal hiervoor gaandeweg oplossingen moeten zoeken.

4.4 Uitstekende prestaties leveren de norm

Gemiddeld presteren is niet meer voldoende. Producten en/of diensten moeten uitstekend zijn om in business te blijven. Het presteren van medewerkers dient derhalve niet goed maar uitstekend te zijn, terwijl de arbeidsvoorwaarden door effecten van globalisering en economische ontwikkelingen eerder minder dan beter worden. Na een periode van jarenlang verwennen en gewennen is dat een zure appel voor medewerkers. Een lastige opgave voor HCM professionals. Want enerzijds moeten zij medewerkers (terecht) aanspreken op te leveren prestaties en noodzakelijke professionele ontwikkeling, inzet en scherpheid van handelen. Anderzijds is de ruimte om daarvoor veel tijd te nemen en prestaties te belonen beperkter geworden.

Bij 'focus: zo doen we het' is de opdracht aan HCM om rekening houdend met genoemde ontwikkelingen, management en medewerkers actief te ondersteunen bij het realiseren van organisatiedoelen. In de vorige paragrafen is al benadrukt dat HCM professionals goed moeten begrijpen hoe de business waarin de organisatie opereert in elkaar zit. Ook om niet de formele doelen als uitgangspunt van handelen te nemen, maar het feitelijk gedrag van management en medewerkers. Hiervoor hanteren we bij KCH het 'SHOW, don't tell' principe. Kijk primair naar hetgeen wordt gepresteerd en ga niet af op wat aan prestaties wordt beloofd.

4.5 Gebruik methoden/instrumenten combineren met eigen expertise

HCM professionals kunnen in hun werk beschikken over een uitgebreid scala aan methoden en instrumenten. Mijn ervaring is dat HCM professionals zowel management als medewerkers goed op organisatiekoers kunnen houden door gebruik te maken van hun eigen expertise in combinatie met het gebruik van goed ontwikkelde instrumenten. Duidelijke verwachtingen over te leveren prestaties en regelmatige beoordeling daarvan is een solide basis. Daarbij is het gebruik van softwareprogramma's die het mogelijk maken om prestaties, beoordelingen, ontwikkelingen en carrièreperspectief te monitoren

Kijk primair naar hetgeen wordt gepresteerd en ga niet af op wat aan prestaties wordt beloofd

en informatie met een klik beschikbaar te hebben, aan te bevelen. Maar alleen wanneer focus inhoudelijk gericht blijft op de organisatiedoelen omdat over veel informatie beschikken en die aan elkaar kunnen koppelen op zichzelf geen waarde vertegenwoordigt. Door goed te observeren, te monitoren en als een bok op de haverkist te zitten kan HCM de performance van medewerkers scherp volgen en daarmee het management tijdig informeren/ adviseren over ontwikkelingen en mogelijke acties.

Ik denk dat HCM professionals steeds vaker de mogelijkheid geboden zal worden om op strategisch niveau mee te praten over de koers en de kansen van de organisatie. Dan moeten die professionals de business wel goed begrijpen en dat als basis gebruiken om hun deskundigheid op het gebied van Human Capital in te brengen. Ze doen dat wat mij betreft altijd vanuit een adviserende functie voor de lijn. HCM professionals ondersteunen management en medewerkers, ze nemen geen taken van de lijn over. Functioneren en beoordelen moet intrinsiek in de lijn zitten, evenals het aannemen van medewerkers, het scholen van medewerkers en het bespreken van vervolgstappen in de carrière. HCM moet daar een professionele ondersteuning bij leveren, maar niets overnemen. Alleen dan kan HCM een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering zijn.

4.6 Voorbeeld van focus: zo gaan we het uitvoeren

Bij KCH is in 2007 besloten om het professionele gedrag van medewerkers aan de hand van een competentiemethodiek te beschrijven met de bedoeling om het professionele gedrag bespreekbaar te maken en gericht op verbetering te kunnen sturen. Voor het gehele functiehuis zijn competentieprofielen gemaakt. Naast deze profielen is ook gebruik gemaakt van een (ingekochte gestandaardiseerde) werkgerelateerde persoonlijkheidstest. Via de test krijgen medewerker en leidinggevende zicht op het voorkeursgedrag van de medewerker en kunnen zij het gesprek aangaan over sterke en zwakke punten in de voor de functie vereiste competenties. Zo werd bijvoorbeeld bij de opleidingsadviseurs vaak geconstateerd dat de communicatieve competenties goed aansloten bij de functie, maar de ondernemende kant minder. HCM heeft op basis daarvan een aantal instrumenten beschikbaar gesteld om 'activiteiten initiëren' bij medewerkers (verder) te ontwikkelen en zijn leidinggevend gericht getraind en ondersteund om het gedrag van medewerkers te beoordelen en te bespreken.

Ik denk dat HCM professionals steeds vaker de mogelijkheid geboden zal worden om mee te praten over de koers en de kansen van de organisatie

5. AMBITIE: EN ZO DOEN WE HET OOK

5.1 Visie en ziel volhardend operationaliseren

Het ook echt doen zoals afgesproken en niet te gauw inbinden, die ambitie moet HCM hebben. Omdat het gedrag van mensen uiteenlopende motieven, schakeringen en lagen kent, zijn er veel afleidingen en vluchtroutes om visie en ziel niet waar te maken in de dagelijkse praktijk. Het is echter zoveel spannender, leuker en bevredigender om dat nu juist wel na te streven. Het kan werkelijk bijdragen aan uitstekende resultaten en een prettige werkomgeving. Voor 'en zo doen we het ook echt' heb je ambitie, discipline en doorzettingsvermogen nodig.

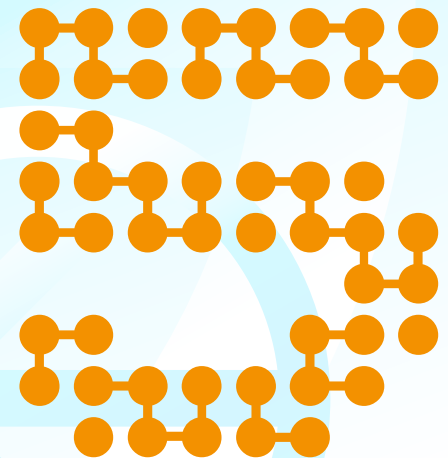
Er zit altijd spanning tussen wat formeel wordt nagestreefd als organisatie en de individuele doelen van medewerkers. Naast organisatiedoelen heeft ieder mens in meerdere of mindere mate zijn eigen opvattingen, wensen, belangen en voorkeuren. Prima, zolang deze met een bepaalde bandbreedte niet conflicteren met de organisatiebelangen. Voor HCM luidt de opdracht om de visie en ziel van de organisatie te operationaliseren bij het managen van medewerkers. HCM moet eraan bijdragen dat het managen van mensen door de lijn in overeenstemming is met visie en ziel. Dus ook gedrag, werkprocessen en gebruik van methoden en instrumenten van HCM professionals zelf. Dat is een lastige en tegelijk uitdagende opdracht die kan slagen indien tenminste aan een aantal voorwaarden wordt voldaan.

5.2 Samenwerken met de top van de organisatie

De top van de organisatie moet HCM als belangrijk ervaren en HCM professionals moeten goed samenwerken met de top van de organisatie. Ze moeten ook de 'hofnar' van de leiding willen zijn door zaken duidelijk aan de orde te stellen die wel of niet bijdragen aan het nestelen van visie en ziel in de organisatie. De hofnar mag immers de koning vertellen hoe het zit. Speel die rol met verve omdat het een mogelijkheid is om HCM echt integraal op te nemen in de bedrijfsvoering. Bedenk dat HCM alleen succesvol kan zijn als de leiding bereid is om visie en ziel in de organisatie te 'nestelen'.

5.3 Coachen en trainen middenmanagement

Het middenmanagement is bij uitstek een laag waar 'en zo doen we het ook echt' kan struikelen. Niet omdat het operationeel management niet wil meedoen, maar omdat managers het vaak vreselijk moeilijk vinden om prestaties in alle directheid te beoordelen en te bespreken. Vooral natuurlijk prestaties die onder de maat zijn. Ze denken dat daarmee de relatie met de medewerker op het spel wordt gezet. Wat veel managers moeten leren is dat een oprechte en onderbouwde slechte beoordeling van geleverde



HCM professionals moeten ook de 'hofnar' van de leiding willen zijn

prestaties de relatie vaak niet op het spel zet. Juist het met de mantel der liefde bedekken van onvoldoende prestaties kan op den duur de relatie op het spel zetten. Wees geen zachte heemeester. Al was het alleen maar omdat ook uitstekende prestaties minder waard zijn als iedere prestatie wordt aanvaard. Het is dus slecht voor het creëren van een prestatiecultuur en medewerkers worden uitgenodigd om de manager te manipuleren. Wat dan ook regelmatig gebeurt.

Het trainen van managers en medewerkers in het observeren, interpreteren en omgaan met gedrag is vaak een welbestede investering. Je kunt de centen echter in de zak houden als het niet gepaard gaat met de ambitie om ook werkelijk de organisatiedoelen te realiseren.

5.4 Zelfstandig optreden stimuleren: Quit the parrot, think for yourself

Ook medewerkers kunnen bewust of onbewust het schip van 'en zo doen we het ook echt' schipbreuk laten oplopen. Daar kunnen ze hun redenen voor hebben (ik mag hem niet, ik wil zelf chef zijn, ik doe het anders want dat is beter etc.) of ze zijn zich er gewoon niet bewust van. Een organisatie waarin het gebruikelijk is dat medewerkers elkaar aanspreken op hun prestaties en gedrag is beter af dan een organisatie waar alles aan de leidinggevenden wordt overgelaten. Beter af qua resultaten en beter af qua waarachtige werkomgeving.

HCM acties kunnen conflicteren met persoonlijke doelen van management en/of medewerkers. Een prima bijdrage aan 'en zo doen we het ook echt' wordt geleverd wanneer zelfstandig denken en handelen wordt aangemoedigd. **'Quit the parrot, think for yourself'** is een attitude die organisaties productiever, waarachtiger kan maken. Lastig, ik geef het toe, maar weersta de verleiding om zonder zelf kritisch te denken je aan te sluiten bij de heersende opvatting. Managers kunnen dwingend zijn en hun gedrag kan uitnodigen tot conformisme. Maar als je een pijp ziet, zeg dan dat je een pijp ziet. Velen zullen het schilderij van Margritte kennen waarop een pijp staat afgebeeld met daaronder de tekst 'Ceci n'est pas une pipe'. Wanneer in organisaties de pijp wordt getoond en je wordt gevraagd dat te ontkennen, doe dat dan niet. Je zult lang niet altijd winnen, maar een pijp is en blijft een pijp, behalve als je er filosofische redeneringen op loslaat. Maar laat dat aan de filosofie en Margritte. Zelfrespect is waardevoller dan mee mogen doen.

HCM professionals leveren hun bijdrage om congruentie tussen visie en ziel in een organisatie te bewerkstelligen. Dat doen ze met hun eigen gedrag en het instrumentarium dat voor HCM beschikbaar is in de organisatie. Een lastige opgave omdat ze afhankelijk zijn van management en medewerkers in de lijn. Aan de andere kant is die positie ook ideaal om in een vaak hectische omgeving het overzicht over het geheel te houden en anderen vanuit een stafpositie te adviseren en te coachen. En het is zeker ook een mooie opdracht omdat HCM werkelijk kan bijdragen aan een organisatie die prima presteert en waar het goed toeven is.

5.5 Voorbeeld van ambitie: en zo doen we het ook

In de vorige paragraaf is het voorbeeld gegeven van het verbeteren van competenties aan de hand van expliciteren van de functies in competentieprofielen, inkoop van een gestandaardiseerde test, training en coaching en ondersteuning van leidinggevenden en medewerkers door de HCM professionals. Overall is de hele operatie goed verlopen en is er aanwijsbare productiviteitswinst geboekt 'bijvoorbeeld bij opleidingsadviseurs'. Natuurlijk waren er ook hobbels te nemen. Zo vond een aantal medewerkers het confronterend om met een test te werken. Ze waren immers al lang in dienst van KCH en het ging altijd goed. Een enkeling wilde de garantie dat de test niet gebruikt werd als bewijs voor onvoldoende functioneren. De HCM professionals hebben steeds uitgelegd wat de bedoeling was en met individuele medewerkers of in de diverse teams uitleg en voorbeelden gegeven. Omdat er ook veel medewerkers enthousiast waren over de aanpak, werden zij de ambassadeurs van de aanpak en kwamen ook de twijfelaars over de brug. Uiteindelijk is het werken met de profielen en het gebruik van der test 'ook bij selectie' volledig ingeburgerd en geaccepteerd.

***'Quit the parrot,
think for yourself'
is een attitude die
organisaties productiever
en waarachtiger
kan maken***

COLOFON

Deze publicatie verscheen op 18 november 2013 ter gelegenheid van het seminar 'Human Capital Management; voorbeelden uit de praktijk in de handel' bij Kenniscentrum Handel in Ede. Op dezelfde dag verscheen ook de publicatie 'Human Capital management; hoe werkt het in de handel?' van Henk Gianotten.

Beide publicaties zijn downloadable van de website van Kenniscentrum Handel op www.kch.nl.

Ook zijn beide publicaties 'paper based' beschikbaar (zo lang de voorraad strekt). Om ze te krijgen stuurt u een mailtje aan info@kch.nl met daarin de titel van de publicatie(s) die u wenst te ontvangen.

Peter Cras



Peter Cras is sinds december 1999 algemeen directeur van Kenniscentrum Handel en de besloten vennootschappen waarin de marktactiviteiten zijn ondergebracht. Naast zijn functie als algemeen directeur vervulde hij bestuurlijk een initiërende en leidinggevende rol bij de realisatie van een competentiegerichte kwalificatiestructuur in het mbo.

Voorheen was hij vijf jaar directeur van een branchevereniging voor afvalmanagement en ruim tien jaar manager en adjunct-directeur bij organisaties op het gebied van examinering en assessment. Daarvoor was hij docent didactiek op een lerarenopleiding in het hbo en docent in het speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs.

Leidinggeven en gedrag van mensen in organisaties en teams hebben in zijn beroeps carrière en als voormalig topsporter en trainer op eredivisioniveau (handbal) al jaren zijn bijzondere interesse.