

Highly Recommended The Essence of Effort



HIGHLY RECOMMENDED

HIGHLY RECOMMENDED

The Essence of Effort

ISBN-13: 978-90-78389-08-8

NUR 801

Trefw: HR Strategy, HR Leadership, HR Analytics, HR Organization

Ontwerp: © 2014 Forque Artworque

Foto omslag: Dean Mouhtaropoulos (Collection: Getty Images News)

Overige foto's (CC2.0): *light painting*, Matt Kromer, Abe Novy, Beverley Goodwin, Tristan Martin, Dave Duydale, Dawn, Elycefeliz, Jens Auer, Gabriel Calderon, Matthew Howarth, Hanaan Rosenthal, J.D. Hancock, Johnthescone, Kevin Dolley, Mark Hunter, Nana B. Agyel, Nate Bolt, Nomadic Lass, Tony Fischer, Peddhapati, Pupose-tai, Stamos, Roger Braunstein, Eliane, Pawel Loj, Spinster Cardigan, Lars Ploughmann, Robert Couse, Udo Geisler, Michael Daddino, Kevin Gessner, Zack Dischner, Pedro Ribeiro Simoes

Alle rechten voorbehouden.

Copyright © 2014 Bright & Company | HR Strategy

Deze uitgave © 2014 Forque Press

Bright & Company | HR Strategy

Kerkweg 31a

3603 CL Maarssen

info@brightcompany.nl

www.brightcompany.nl

Twitter: @bright_company

1e druk 2014

Behoudens uitzonderingen door de wet gesteld mag zonder toestemming van de rechthebbende(n) op het auteursrecht op deze uitgave niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins, hetgeen ook van toepassing is op gehele of gedeeltelijke bewerking.

INHOUD

Voorwoord.....	8
----------------	---

#1 DARE TO BE DIFFERENT

De wereld op z'n kop?.....	13
Opmars van het platte leger	19
The wall	23
It's a kind of magic.....	27
Dare to be different.....	31
Liber amicorum	51
Frisse wind door de boardroom.....	55
Verbinding mens en strategie	59
Slim: talent binden voor maar vier jaar	65

#2 FIT FOR PURPOSE

Echte winst door gezonde bedrijfscultuur	71
Goede tijden, slechte tijden	77
HR gebaseerd op feiten	81
Fit for purpose	89
De zelfkant van succesverslaving	103
Sport als inspiratiebron	107
Practice what you teach	111
Recruteer een wereldleider	119
Taylorisme 2.0	123
Routekaart naar heldere HR-analyses	127

#3 GETTING IT DONE

Focus op de echte klant	135
Prettige simpelheid	139
Getting it done	141
Tegenwicht	165
In de kruiwagen	169
Business (non) value adding	173
Controle over gedrag	177
Schuldbewust	183
Zo beslist HR op basis van analytics	187
Duivelspact	191

Daar ligt ie dan! Voor u geschreven, ter inspiratie. Het nieuwe boek van Bright & Company. Een kloeke bundel boordevol columns, artikelen, recensies en interviews geschreven door de adviseurs van Bright & Company. Publicaties waarmee we zoals u van ons gewend bent ingaan op relevante en interessante trends en ontwikkelingen op ons werkkterrein: het bouwen aan een optimale bijdrage van mensen aan organisatiesucces. Uw organisatiesucces. Nieuwsgierig, grondig en prikkelend beschreven in wat inmiddels onze vierde gezamenlijke bundel is. Vaak vanuit een onverwachte invalshoek, steevast geïllustreerd met intrigerende praktijkvoorbeelden en altijd voorzien van een ongezoeten mening.

'Highly Recommended, The Essence of Effort', is de titel die we ditmaal meegeven aan onze bundel. Natuurlijk omdat we graag zien dat u deze aanbeveling ter harte neemt en zich verdiept in de inhoud, maar ook om het belang van 'strategisch HR' voor succesvol ondernemerschap te onderstrepen. Want als geen ander weet u dat uw medewerkers essentieel zijn voor het realiseren van uw zakelijke ambities. Maar u weet ook dat het niet eenvoudig is om beide met elkaar te verbinden. Uitdagende vraagstukken, voor u, én dus voor ons. Onze drijfveer is om onvermoeibaar te werken aan doordachte en werkbare oplossingen die het verschil maken binnen uw organisatie. Oplossingen voor het waarmaken van organisatiestrategie, het vergroten van de impact van uw investeringen in human resources en het versterken van de leiderschapskwaliteit. Ofwel, oplossingen die waarborgen dat de effectiviteit en efficiency van uw HR-functie optimaal is afgestemd op uw zakelijke ambities.

Onze focus ligt daarbij steeds meer op de business zelf. Waarom? Het is onze overtuiging dat de sleutel tot succesvol people management in handen is van het lijnmanagement. Immers, daar hoort het eigenaarschap thuis voor het welbevinden, presteren en de ontwikkeling van de mensen die het werk moeten verzetten. Het benadrukken hiervan en – vooral – het aandragen van oplossingen van hoe hier door het management invulling aan kan worden gegeven, is wat ons fascineert en wat we zien als onze missie.

In veel van de artikelen en publicaties die in deze bundel zijn opgenomen staat deze thematiek centraal. Het boek is opgebouwd rond drie delen: 'Dare to be Different', 'Fit for Purpose' en 'Getting it Done'. Drie delen die corresponderen met de titels

van onze diepgravende 'Bright papers', waarin wij recent onderzoek hebben gedaan naar nieuwe organisatieconcepten die het beste uit mensen halen, het creëren van een optimaal samenspel tussen HR en de lijn, en leiderschapsonwikkeling met duurzaam resultaat. De andere bijdragen in dit boek hebben we vrijelijk geordend naar deze drie delen. Daar ligt trouwens geen wet van Meden en Perzen of dwingende structuur aan ten grondslag: er is evengoed een andere ordening te maken. Ons doel is vooral om u een prettig leesbare, interessante en inspirerende compilatie te bieden van onze belevenissen in de boeiende wereld van het mensenwerk. Oftewel, warm aanbevolen!

Het team van Bright & Company | HR Strategy







**#1
DARE
TO BE
DIFFERENT**



In het boek *'Employees First, Customers second'* beschrijft Vineet Nayar, CEO van het Indiase HCL Technologies, hoe hij eens inspiratie vond in een Amsterdams venster. Op bezoek bij een goede vriend in onze hoofdstad, vertelt hij hoe hij zich verwonderde over de enorme omvang van de ramen in het betreffende huis. Enerzijds boden ze uitzicht over prachtige grachten en lieten ze royale hoeveelheden licht binnen, anderzijds gaven ze veel inkijk aan voorbijgangers en boden ze daardoor niet al te veel privacy. Het antwoord van de vriend op de vraag van Nayar waarom de ramen in de hele stad toch zo groot waren, luidde: 'grote ramen houden het huis schoon'. De interpretatie die de Indiase CEO aan dit antwoord gaf was dat als je vuil kunt zien, je veel eerder geneigd bent om het op te ruimen. Ofwel, vreemde ogen dwingen.

Transparantie werd een van de pijlers van de boeiende strategie van Nayar om het Indiase ICT-bedrijf grondig te veranderen. HCL Technologies (HCLT) is opgericht in 1998. Op het moment dat Nayar er in 2005 de baas werd, was het uitgegroeid tot een wereldwijde speler op het gebied van IT. Tegelijkertijd liep het marktaandeel voor het eerst terug en begon het bedrijf zijn initiële glans en energie te verliezen. Nayar besloot dat het tijd was om in te grijpen. Hij vertrouwde erop dat kleine, gerichte veranderingen als katalysator konden dienen voor een grote (cultuur) verandering binnen de organisatie. In de loop van dit proces ontdekte hij een patroon in zijn veranderaanpak en deelde hij zijn interventies in naar de vier pijlers die de kern zouden gaan vormen van zijn 'Employees first, Customers second'-strategie:

1. Mirror Mirror
2. Trust through transparency
3. Inverting the Organizational Pyramid
4. Recasting the role of the CEO

1. SPIEGELTJE, SPIEGELTJE

Nayar constateerde al snel dat binnen zijn bedrijf niemand kon vertellen wat de visie en strategie van HCLT was. Tegelijkertijd geloofde hij erin dat je pas kunt bepalen waar je naartoe wilt als je weet waar je staat. Hij laste een periode in van openhartige zelfevaluatie. Daarvoor reisde hij de hele wereld over om met medewerkers op intensieve wijze in de spiegel te kijken, te dis-

DE WERELD OP Z'N KOP?

Investeren in mede werkers is belangrijker dan in klanten (vindt CEO Vineet Nayar)



“TRANSPARANTIE IS VOOR NAYAR GEEN LOOS BEGRIIP”

cussiëren over de zwaktes van de organisatie en na te denken over de noodzakelijke veranderingen. Zo kwam hij erachter dat er sprake was van een hardnekkige ‘excuus-cultuur’ (vooral bij het management), die verhinderde dat daadwerkelijk actie werd ondernomen om zaken te veranderen.

Hij constateerde ook dat medewerkers die minder ‘hiërarchisch gevoelig’ zijn (inderdaad vaak behorend tot de Y-generatie) beduidend creatiever zijn in het creëren van waarde voor klanten en het bedenken van oplossingen voor problemen. Hij noemt de medewerkers die in direct contact staan met de klant ‘the value zone’. Nayar verklaarde het tot de hoofdtaak van managers om deze ‘value zone’-medewerkers goed te faciliteren in het uitvoeren van hun werk en daarmee écht van betekenis te zijn voor de klant. Hij deed dit vanuit zijn stellige overtuiging dat door de medewerker daadwerkelijk centraal te stellen (employees first), je de beste voorwaarden schept voor een optimale bediening van de klant.

2. VERTROUWEN

Nadat Nayar de huidige situatie van zijn bedrijf in kaart had, organiseerde hij een strategiebijeenkomst voor de top-100 van HCLT. Tijdens deze bijeenkomst viel het hem op dat een aantal managers terughoudend was om volmondig in te tekenen op de nieuwe koers. Daaruit concludeerde hij dat er meer onderling vertrouwen nodig was om alle managers aan boord te krijgen. Hij wilde dat het bedrijf meer gezien zou worden als een grote familie, waar familieleden elkaar door-en-door kennen en op elkaar kunnen vertrouwen. Een dergelijk familiegevoel vereist meer openheid, waarin het voor iedereen duidelijk is waar het bedrijf op afkoerst en welke rolinvulling daarbij van elke medewerker wordt verwacht. Transparantie is voor Nayar geen loos begrip. Zo gaf hij volledig inzicht aan alle medewerkers over de financiële situatie van HCLT en kregen medewerkers alle ruimte om het management te ‘challengen’ op haar strategische keuzes (via een online-portal). Daarnaast kwamen er bijeenkomsten met klanten waar deze volledig werden geïnformeerd over de ingezette veranderingen binnen het bedrijf.

3. DE ORGANISATIEPIRAMIDE

Nayar nam zijn ‘customers first, employees second’-strategie zo serieus dat hij de traditionele hiërarchische organisatiepiramide

besloot om te keren: het waren niet langer de medewerkers die verantwoording moesten afleggen aan de managers, maar juist andersom. Ofwel, 'reverse accountability'. Een concept dat op verschillende manieren werd uitgewerkt. Neem bijvoorbeeld de manier waarop ondersteunende diensten binnen HCLT inmiddels zijn georganiseerd. Nayar vond het onwenselijk dat medewerkers geen enkele rol van betekenis spelen bij de keuze met welke vraagstukken diensten zoals HR/ICT/Facilities zich bezig houden. Dit liep geheel via het management. Nayar draaide dit principe om. Medewerkers konden aangeven welke ondersteuning zij vonden dat er nodig was op de werkvloer. Daarvoor werd een systeem ontwikkeld waarmee door middel van 'Service tickets' aanvragen en verzoeken konden worden ingediend. Binnen afgesproken doorlooptijden moeten deze vragen door de betreffende dienst zijn afgehandeld, waarbij de medewerkers en niet het management bepaalden of ze tevreden waren met de dienstverlening. In de praktijk bleek dit een zeer effectieve manier om hardnekkige organisatieproblemen van onderop aan te pakken. Een tweede voorbeeld gaat over de toepassing van 360-graden beoordelingen. Ook hier zijn de principes van openheid en vertrouwen consequent doorgevoerd. Zo krijgen medewerkers inzicht in de beoordelingen van hun managers. Nayar gaf zelf het voorbeeld door alle medewerkers van zijn bedrijf inzage te geven in zijn eigen beoordeling.

4. ANDERE CEO-ROL

Hoewel de organisatieveranderingen die Nayar door heeft gevoerd al hebben bijgedragen aan een beter bedrijfsresultaat voor HCLT, is hij nog een stap verder gegaan. Zijn bedrijf moet een lerende organisatie worden, waarin verandering vooral vanuit de 'value zone' wordt geïnitieerd. Daartoe creëerde hij (gemengd samengestelde) 'Employee councils', die ten doel hebben om verandering van onderop, in nabijheid van de klant, in gang te zetten. Een manier van werken die er, als het aan Nayar ligt, toe leidt dat hijzelf en zijn management overbodig worden.

Het boek 'Employees First, Customers second' is een toegankelijke en persoonlijke beschrijving van de reis van Vineet Nayar. Sommige van de acties die hij doorvoerde klinken wellicht voor ons niet meer als baanbrekend. Tegelijkertijd maakt de zeer consequente en vasthoudende wijze waarop hij zijn 'value zone'-

VINEET NAYAR

Vineet Nayar is sinds 2005 CEO en vice chairman van ICT-bedrijf HCLT in India. Hij maakt onderdeel uit van de 'Thinkers50' een lijst van de top-50 business denkers in de wereld. Hij schrijft een blog voor Harvard Business Review: <http://blogs.hbr.org/hbr/nayar/>

BRON

Vineet Nayar: *Employees first, Customers second, Turning Conventional Management Upside Down*

ESTER DE KLEER

medewerkers centraal heeft gesteld en de klassieke organisatieconcepten aan zijn laars lapte, dit boek tot meer dan een persoonlijk reisverslag. Het boek biedt een inspirerend perspectief waarbij ego's van leiders danig op de proef zijn gesteld. Het boek is interessant juist in een tijd dat veel organisaties zo expliciet zijn in hun volledige focus op de klant. 'Customer centricity', 'customer experience', 'customer intimacy', allemaal woorden van nu die impliceren dat alles ondergeschikt gemaakt moet worden aan klanttevredenheid. Vineet Nayar geeft ook om zijn klanten, maar koos een weg die in de eerste plaats langs zijn medewerkers voert. En gezien de groei van HCLT is dat een succesvolle weg. De klanten van Nayar nemen blijkbaar graag genoegen met een tweede plaats!





Als gevolg van de aanhoudende financiële crisis is ook de roep om andere vormen van organiseren de afgelopen jaren steeds sterker geworden. Het gangbare Angelsaksische of neoliberale model, waarin het draait om winstmaximalisatie, aandeelhouderswaarde en procesmanagement, heeft met de banken als belangrijkste boosdoeners aan populariteit fors ingeboet. In reactie hierop zie je dat het zogenoemde Rijnlandse model juist steeds meer aanhang krijgt, ook door de publicaties van Jaap Peters en Mathieu Weggeman op dit terrein. Rijnlands staat hierin voor een meer 'democratische organisatievorm, waarin de nadruk ligt op waarden als samenwerking, autonomie, vakmanschap en plezier in het werk. Ofwel een organisatievorm dat uitgaat van verschillende belangen en stakeholders en waarin het management dienend is in plaats van sturend. De Canadese auteur Dan Pontefract heeft een interessant boek geschreven dat aansluit bij het Rijnlandse model, maar dat tegelijkertijd een brug slaat met het Angelsaksische: *Flat Army. Creating a Connected and Engaged Organization*. Ook Pontefract betoogt dat de klassieke hiërarchische organisatievorm, gebaseerd op command and control heeft afgedaan en dat de netwerkorganisatie, geënt op samenwerking, kennisuitwisseling en gelijkheid de toekomst heeft.

FINANCIËEL RENDEMENT

Wat hij, in tegenstelling tot het 'zuivere' Rijnlandse denken, meeneemt uit de Angelsaksische benadering, is de scherpe focus op het realiseren van financieel rendement. Dat bepaalt uiteindelijk het bestaansrecht voor elke onderneming. Voor Pontefract is de ideale organisatie expliciet doelgericht, vanuit een platte bedrijfsstructuur. Ofwel: de organisatie als een hecht leger van gelijken in plaats van een piramide met een bevelsstructuur. In een directe, praktische stijl beargumenteert Pontefract met veel herkenbare voorbeelden waarom de hiërarchische bedrijfsstructuur, zoals we deze sinds Frederick Taylor en Henri Fayol kennen, niet langer effectief meer is. Deze is te rigide om slagvaardig te kunnen reageren op de snel veranderende eisen die aan moderne organisaties worden gesteld. En niet langer passend bij de eisen die de moderne professional aan zijn werkomgeving stelt. Deze wil empowerment, autonomie en samenwerking. En geen micro-management waarin hem op een dagelijkse basis wordt verteld wat hij moet doen. Of zoals Pontefract het onverbloemd verwoordt: "Today's employees want no part of hierarchical hell".

OPMARS VAN HET PLATTE LEGER

Dat de klassieke hiërarchische organisatievorm heeft afgedaan en dat de netwerkorganisatie de toekomst heeft, weten we wel. Maar hoe moet u die vormgeven?



“ER ZIJN STEEDS MINDER MANAGERS NODIG, MAAR DE ROL VAN DE MANAGER WORDT WEL STEEDS GROTER”

HET PLATTE LEGER

De medewerker van vandaag heeft behoefte aan wat Pontefract Flat Army management noemt. Hoewel Pontefract weinig nieuws brengt waar het gaat om de kenmerken van de organisatie waar zijn platte leger in gedijt (het afnemende belang van de getrapte hiërarchie is tenslotte al vaker beschreven), is zijn boek vooral interessant omdat hij uitgebreid ingaat op het leiderschapsprofiel dat nodig is om het platte leger met succes in de juiste richting te dirigeren. De horizontale organisatie die hij voor ogen heeft, kent weliswaar minder managementlagen, maar de rol van de managers die er zijn, wordt juist steeds belangrijker. Deze staat voor de schone taak om het benodigde engagement en empowerment van medewerkers daadwerkelijk invulling te geven.

De ideale Flat Army manager die Pontefract voor ogen heeft, vertoont collaborative leiderschap dat terug te voeren is op vier kenmerken, het zogeheten CARE-principe:

Continuous – hij stimuleert voortdurende samenwerking tussen en met medewerkers

Authentic - hij is authentiek en moedigt medewerkers aan hun persoonlijkheid te laten zien

Reciprocal – hij handelt consequent vanuit het beginsel geven en nemen

Educating – hij traint en begeleidt de medewerkers en stimuleert hen te leren

Voor Pontefract draait alles om samenwerking. Tussen medewerkers onderling, maar zeker ook tussen medewerker en manager. De manager faciliteert niet alleen, maar neemt ook actief deel aan de bedrijfsprocessen. Pontefract stelt dat hoe meer contacten en relaties de manager binnen de organisatie heeft, hoe effectiever zijn rol kan zijn. Zijn devies is dan ook om veel te investeren in persoonlijke en professionele netwerken. Alleen dan kun je als leidinggevende ook hetzelfde vragen van je medewerker en leg je de basis om van elkaar te leren.

SAMENWERKEN

Om als flat army succesvol in één richting te bewegen, moet alles dus in het teken staan van doelgerichte en intensieve samenwerking. Het Collaborative Leader Action Model (CLAM) dat Pontefract presenteert, moet de waarborg bieden dat dit

ook consequent en structureel handen en voeten krijgt. Het bestaat uit zes (zoals altijd weer mooi allitererende) elementen : *connect* (with others), *consider* (all options), *communicate* (the decision and action plan), *create* (the result), *confirm* (the result met the target), *congratulate* (through feedback and recognition). Op een model dat is gebaseerd op dergelijke voor de hand liggende adviezen valt natuurlijk weinig af te dingen. In welk hedendaags leiderschapsmodel komen ze niet voor? Toch biedt Pontefract hier wel degelijk iets nieuws: de noodzaak om als manager daadwerkelijk tussen je medewerkers te gaan staan en vanuit oprechte gelijkwaardigheid mee te werken aan het gezamenlijke resultaat. Want dat is wat motiveert en echte verbinding veroorzaakt, dat is waarin de leider van toegevoegde waarde kan zijn en dus zijn bestaansrecht aan ontleent. Bovendien biedt Pontefract, in tegenstelling tot veel collega-auteurs, concrete handvatten om er ook echt in de praktijk mee aan de slag te gaan. Pontefract stelt in zijn boek dat de strakke en gelaagde sturing die zo kenmerkend is voor de hiërarchische organisatie, overbodig is geworden en zelfs contraproductief werkt. Medewerkers zijn veel meer gebaat bij gelijkheid en regelruimte, waarin ze eigen keuzes kunnen maken en waarin vernieuwing en creativiteit niet worden ingeperkt door rigide kaders en regelgeving. De flat army organisatie stelt medewerkers hiertoe wél in staat: korte lijnen, openheid en zo min mogelijk rangen en standen. Dat zorgt voor vertrouwen waardoor belangeloze samenwerking en kennisdeling kan ontstaan en medewerkers meer geneigd zijn zich écht eigenaar te voelen voor hun bijdrage aan het organisatieresultaat.

Dus Pontefract maakt in zijn boek duidelijk dat organisaties nog altijd te veel naar binnen zijn gericht in een tijd waarin verbinding juist zo belangrijk is. Organisaties waarmee medewerkers zich niet langer verbonden voelen, terwijl engagement belangrijker wordt voor een succesvolle bedrijfsvoering. Dat is waarom leiderschap meer vorm moet krijgen vanuit een open en op samenwerking gerichte werkomgeving. Bestuurders en managers moeten meer connected leadership laten zien, waarin echte verbinding wordt nagestreefd door naast de reguliere leiderschapseigenschappen zoals resultaatgerichtheid, ook minder gebruikelijke zoals humor en empathie.

BRON

Dan Pontefract: Flat Army. Creating an Connected and Engaged Organization

PATRICK HOUTKAMP



WALL



Ik zal het niet snel vergeten. Mei 2011. Een afgeladen O2 Arena in London. Samen met vrouw en dochter en nog 20.000 uitzinnige toeschouwers die allemaal zijn gekomen voor Roger Waters The Wall. De ex-Pink Floyd voorman geeft samen met z'n band een spetterende show weg die letterlijk en figuurlijk nog lang nadreunt. Zo lang dat ik er aan moest denken toen recent The Wall in een andere – meer zakelijke – context voorbij kwam. Het betrof The Wall van professor John Boudreau. Boudreau is zo langzamerhand een van de nieuwe voormannen van HR. Zeg maar de nieuwe Dave Ulrich. Hij heeft inmiddels een aantal spraakmakende boeken achter z'n naam staan zoals *Beyond HR*, *Retooling HR*, *The Chief HR Officer* en – recent – *Transformative HR*. Goeie stuff.

In dit rijtje past *Investing in People. Financial Impact of Human Resource Initiatives*, een boek dat hij in 2010 schreef met Wayne Cascio. En daarin komt The Wall voor. Deze Wall is volgens Boudreau dé grote barrière tussen net niet en echt wél toegevoegde waarde leveren door HR. Maar waarover gaat het dan precies? Een beetje context: John Boudreau is een warm voorstander en groot pleitbezorger van *data driven HR*. Maar data driven is meer dan de gebruikelijke HR-ken- en stuurgetallen, HR-benchmarks of -scorecards. Ter illustratie: het gaat bij dit soort zaken vaak om informatie zoals bedrijfsdemografie (leeftijd, geslacht) en kenmerken van aanwezigheid (dienstjaren, ziekte, productiviteit), over de mate van betrokkenheid (engagement) of over kenmerken van de HR-functie zelf (bezettingsratio's, kosten). Deze informatie – zo zegt Boudreau – heeft helaas maar een lage graad van intelligentie. Het zegt namelijk niets over DE IMPACT ervan. Interessant wordt het pas wanneer je kunt aangeven wat de impact op de business is van kenmerken van personeel of van HR investeringen. Bijvoorbeeld de impact op commerciële resultaten, financiële resultaten of klanttevredenheid. The Wall staat levensgroot in tussen het slechts meten van HR-indices en het analyseren van de impact ervan. Voorbeelden? Daar gaat ie... Zou het niet mooi zijn als we kunnen vaststellen:

- wat de impact is van verloop op de klanttevredenheid?
- of intensievere training leidt tot meer sales?
- welke kenmerken van personeel samenhangen met hoge productiviteit?



MARCEL KNOTTER

En zo kunnen we nog wel even doorgaan...

De grote opgave waar HR de aanstaande jaren voor staat is om de muur te slechten. Om uit de eigen HR-silo te stappen en – nu ook cijfermatig – de verbinding te leggen met de business impact van onze inspanningen. Daar waarvoor HR op aarde is... Dat een groot aantal mensen het – wellicht onbewust – allang heeft begrepen, bleek overigens ook tijdens het eerder genoemde concert van Roger Waters. Nu ging iedereen gedurende het hele concert al uit z'n dak, maar met name tijdens het voorlaatste nummer – The Trial – werd de tent bijna afgebroken.

20.000 man zong, schreeuwde uit meer dan volle borst: TEAR DOWN THE WALL!!

Kijk maar: <http://www.youtube.com/watch?v=iQ6spatyfm4> (vanaf 3 min. 20).

Er is hoop!





Carrière maken als ornitholoog in het bedrijfsleven, kan dat? Wel bij DreamWorks Animation, het bedrijf achter succesvolle films als Shrek, Kung Fu Panda en Puss in Boots. Producties die stuk voor stuk wereldwijd een miljoenenpubliek trekken en daarmee enorme kaskrakers zijn. En niet voor niks: de films zijn werkelijk wonderen van animatietechniek, creativiteit en verbeelding - óók voor grote mensen.

Dat vraagt natuurlijk uitzonderlijk talent in alle geleidingen van het bedrijf, maar er is meer nodig. Het succes van DreamWorks, aldus Dan Satterthwaite, Head of HR van DreamWorks, is gelegen in het creëren van een omgeving waarin een brede diversiteit aan professionals continu wordt geïnspireerd en uitgedaagd om écht samen te werken. Iedereen, door het gehele bedrijf: 'It doesn't matter whether they're artists or engineers or programmers or human resources professionals or accountants or attorneys. Whatever role they play here it runs right through the organization.' Bron: State of the Art, HRM Report. Of het nu gaat om hoe de campus is ingericht, hoe er wordt gedacht over arbeidsvoorwaarden of talentontwikkeling; alles is erop gericht mensen te laten nadenken over de wijze waarop ze het beste kunnen halen uit hun eigen carrière. 'Creative collaboration' noemt Satterthwaite dat, waarin het bieden van leiderschap, supervisie en inspiratie gericht zijn op het doen excelleren van elk individu in het productieproces. In een omgeving die extreem hoge eisen stelt, waar het tempo zeer hoog ligt en verandering aan de orde van de dag is. In die context is het dus mogelijk dat de vogelkenner een sleutelrol speelt in het inspireren en overdragen van kennis over het fladderen van vleugels aan een team van 'character effects artists'.

BETEKENIS

De HR strategie van Satterthwaite is volledig verweven met de essentie van DreamWorks: 'making the dream works'. Een gegeven dat illustreert dat Satterthwaite als HR-baas een sleutelrol vervult in het bedrijf. Het is een 'droomvoorbeeld' van de boodschap die de Amerikaanse onderzoekster Stacey Harris afgeeft in haar boek 'The High-Impact HR Organization. Top 10 Best Practices on the Road to Excellence'. Het is Harris' overtuiging dat het de kerntaak van HR is om te streven naar het leveren

IT'S A KIND OF MAGIC!

The high-impact HR organization – top 10 best practices on the road to excellence



10 GEBODEN

De 'tien geboden' voor High-Impact van Harris:

1. 'Formalizing an HR Governance and Business-Case Development Process';

helder maken op welke wijze HR het beste kan worden bestuurd en borgen van een continu proces van het inzichtelijk maken van kosten en baten van HR-initiatieven.

2. 'Investing in Advanced Workforce Planning Capabilities';

zorgdragen voor de kwaliteit en competentie om strategische personeelsplanning duurzaam te borgen.

3. 'Selecting an Enduring HR Philosophy';

ontwikkelen van een structurele HR-visie, gericht op de lange termijnontwikkeling van het bedrijf.

4. 'Creating a Strategic HR Business Partner';

vormgeven en invullen van de strategische rol van de HR adviseur als business-partner van de lijnmanager.

5. 'Implementing a 'Flexible' HR Organization';

ontwerpen en invoeren van een HR-organisatiemodel op basis waarvan soepel kan worden meebewogen met snel veranderende business-behoefte.

6. 'Focusing on client and

van een kritische ('business driven') bijdrage aan het doel van de onderneming als geheel. Alleen dan is HR in staat 'High-Impact' te hebben en een blijvende rol van betekenis in te vervullen. Zeker na de inleiding over DreamWorks is dat een weinig verrassende boodschap. Het is een stellingname die inmiddels wel gemeengoed is, zou je zeggen. Niet dus, als we Harris mogen geloven. En laten we dat maar doen want ze baseert zich op indrukwekkend empirisch onderzoek bij maar liefst 700 bedrijven (hoe krijgen die Amerikanen dat toch elke keer weer voor elkaar?). Harris beschrijft in haar boek tien 'best practices' die HR professionals kunnen gebruiken om voorbij het 'gewone' HR-werk te komen en het pad te plaveien naar strategisch HR. Tien aanbevelingen van zeer uiteenlopende aard én betekenis, variërend van regelrechte open deuren als *'zorg dat je een visie op HR ontwikkelt'* en *'creëer een rol van strategisch business partner'* tot meer interessante als *'investeer in workforce planning kwaliteit'* en *'implementeer een HR measurement strategie'*.

WALHALLA

Wat opvalt in de opsomming van Harris is dat ook uit haar onderzoek naar voren komt dat HR steeds meer 'fact based' moet gaan werken. Zeker 7 van de 10 aanbevelingen vinden hun oorsprong in het beschikbaar hebben en kunnen duiden van harde HR data. Daarmee lijkt de trend die met HR Analytics is ingezet, echt te bekliven. En dat is natuurlijk goed nieuws. 'High-Impact HR' (of in gewone mensentaal: HR dat ertoe doet) is blijkbaar nauw verbonden met het vermogen om meetbaar inzicht te kunnen bieden in de kenmerken en het ontwikkelpotentieel van het aanwezige menselijke kapitaal.

Voor HR professionals die de best practices van Harris omarmen, gloort het walhalla: een stevige plek aan tafel bij de business. Voor Satterthwaite van DreamWorks gesneden koek, hij weet als geen ander dat het vermogen om mensen te inspireren bepalend is voor het succes van het uiteindelijke product. Dat is de reden waarom hij zo sterk inzet op diversiteit in al zijn facetten: *'What really gets me excited is the magic that can be created when you bring very technical and very creative people together to build a business'*.

POTENTIE

Het is precies deze magie die je, de enorme hoeveelheid onderzoek ten spijt, mist in het boek van Harris. Want HR mag dan steeds meer draaien om harde feiten (dat zal trouwens bij DreamWorks niet anders zijn), diegene die deze wetenschap weet te combineren met het mobiliseren van de creatieve potentie van mensen, maakt pas echt impact. 'Magie' is de best practice die we van DreamWorks kunnen leren. En die laat zich lastig uitdrukken in een KPI...

stakeholder HR Systems'; zorg voor effectieve systemen die medewerkers en managers in staat stellen om zelf HRdata te analyseren en te managen.

7. 'Implementing an HR measurement strategy'; realiseren van een meer 'data-driven' HR-functie, waarin prestaties, skill levels, etc. structureel worden gemeten en gelinkt aan business strategie.

8. 'Developing skills and capabilities in the HR team'; zorgen dat de HR-professionals voortdurend werken aan hun eigen ontwikkeling en hun samenwerking als team.

9. 'Outsourcing HR services strategically'; uitbesteden van HR taken op meer dan kostenoverwegingen alleen.

10. 'Prioritizing the development of line manager capabilities'; continu werken aan de ontwikkeling van de lijnmanager (de klant van HR) in het stimuleren van het 'eigenaarschap' voor medewerkers (werken, aan coachend leiderschap).

BRON

Stacey Harris, The High-Impact HR Organization. Top 10 Best Practices on the Road to Excellence

PATRICK HOUTKAMP





Veel banken zijn bezig met het terugwinnen van vertrouwen van hun klanten en werken hard aan de verbetering van hun dienstverlening. Eerlijkheid, transparantie en duurzaam rendement zijn de kernbegrippen. De meeste 'gevestigde' banken doen dat langs de weg van de geleidelijkheid; vanuit hun bestaande structuur proberen ze stapsgewijs de noodzakelijke veranderingen vorm te geven. Veranderingen die ook zijn ingegeven door nieuwe, verscherpte regelgeving rond compliance en kredietverstrekking. De vraag is of dat voldoende is. Brett King, auteur van BANK 2.0, is in ieder geval overtuigd van niet: *"Understand one thing. Customers are not going back to the old ways of banking. They are moving forward. If you are not moving forward with them, then they will pass right by you—at warp speed. BANK 2.0 is now. Get moving, or get out of the way!"*¹ Een stevige stellingname, maar zeker een die het waard is om nader te bestuderen. Want nieuwe manieren van bancaire dienstverlening, nieuwe serviceconcepten, stellen ook nieuwe eisen aan medewerkers en de wijze waarop ze zijn georganiseerd. Tegelijkertijd krijgen bedrijven meer en meer te maken met een nieuw 'type' medewerker, die andere eisen kan stellen aan zijn werkomgeving.² Werk aan de winkel dus voor HR. In deze 'Bright paper' verkennen we aan de hand van enkele aansprekende cases welke nieuwe serviceconcepten er in bancaire dienstverlening zijn en bepalen we aan de hand van actuele inzichten uit literatuur en onderzoek welke impact deze hebben op HR.

DISRUPTIVE INNOVATION IN DE FINANCIËLE DIENSTVERLENING

Brett King schetst in BANK 2.0 een onthutsend beeld van de toekomst van financiële dienstverlening. Op dit moment wordt al 90% van alle dagelijkse transacties elektronisch afgehandeld.³ King is van mening dat bankbedrijven die vasthouden aan het geloof dat fysieke vestigingen de kern van de dienstverlening blijven vormen, zich niet eenvoudig kunnen aanpassen aan de veranderende behoeften van de klanten van morgen. En hij lijkt gelijk te krijgen. Uit diverse onderzoeken blijkt dat klanten in principe geen vestiging meer bezoeken als face-to-face contact niet direct nodig is.⁴ Ofwel, die banken die internet of smartphone zien als alleen maar een alternatief leverkanaal, gaan fors terrein verliezen aan nieuwe start ups en concepten die dergelijke nieuwe servicekanalen als vertrekpunt nemen. Maar er zijn

DARE TO BE DIFFERENT

Nieuwe service concepten in banking en hun impact op HR

1 Brett King BANK 2.0, 2010

2 Zie bijvoorbeeld PwC Millennials at Work, 2012

3 King, 2010

4 EFMA Inspiring Retailing Champions Banking Retailization Report 2011; McKinsey 2011 Face-to-Face: a €15-20BN Multichannel Opportunity



“CUSTOMERS ARE NOT GOING BACK TO THE OLD WAYS OF BANKING. THEY ARE MOVING FORWARD”

meer vormen voor bancaire vernieuwing. Zo zijn er ook innovatieve serviceconcepten die juist het directe fysieke contact met de klant als onderscheidend criterium omhelzen. Of financiële dienstverleners die zich als intermediair juist zoveel mogelijk overbodig maken door ‘geldverstrekkende’ klanten te koppelen aan ‘geldlenende’ klanten.

Innovatie is voor veel banken een strategisch speerpunt in het herstel van positie en het herwinnen van vertrouwen. Maar liefst 75% van de banken vindt vernieuwing van producten, dienstverlening en bedrijfsvoering zeer belangrijk voor de continuïteit van de eigen organisatie.⁵ Disruptive innovation, of ‘ontwrichtende’ innovatie, beschrijft het proces waarbij een vernieuwend product of dienst kleinschalig wordt gelanceerd, vervolgens geleidelijk een steeds groter deel van de markt veroverd en uiteindelijk de gevestigde concurrenten de pas afsnijdt.⁶ Deze vorm van innovatie geeft een nieuwe groep consumenten toegang tot producten en diensten die voorheen vanwege hun complexiteit of kostbaarheid alleen toegankelijk waren voor een selecte groep van gebruikers.

Dit is ook in de bankensector een serieuze bedreiging voor de gevestigde orde. Tweederde van de banken wereldwijd ziet opkomende disruptive innovators als reële bedreiging.⁷ Bovendien zegt Christensen: *“By only pursuing ‘sustaining innovations’ that perpetuate what has historically helped them succeed, companies unwittingly open the door to ‘disruptive innovations’.”* Ofwel, vernieuwing die alleen gericht is op het bestendigen van succes in het verleden, biedt geen garantie voor de toekomst... Steeds meer banken hebben dit in de gaten en komen met nieuwe initiatieven die hierop anticiperen. Een voorbeeld hiervan is de Japanse Jibun Bank. Dit is een zogenaamde ‘mobile only’ bank, met de smartphone als belangrijkste leverkanaal. Jibun Bank is een joint venture van Bank of Tokyo Mitsubishi (de grootste bank van Japan) en KDDI, een van de leidende telecombedrijven. De bank is een geheel op zich zelf staande entiteit met een eigen branding, een eigen technologie infrastructuur en eigen personeel. In de eerste twee jaar van haar bestaan opende twee miljoen klanten een rekening. Vrij succesvol dus. Vernieuwing van serviceconcepten is ook om een andere reden steeds meer nodig:

5 EFMA State of Customer Experience in Retail Banking survey, 2011

6 Clayton Christensen, *The Innovator’s DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, 2011

7 EFMA Innovation in Retail Banking, 2011

er ontstaan steeds meer branchevreemde concurrenten zoals supermarkten, IT- en telecombedrijven die kansen zien om bancaire producten aan te bieden die voorzien in een behoefte van consumenten. Dit leidt ertoe dat klanten die zijn opgegroeid met een beperkte keus in bankieren straks veel meer keuzemogelijkheden hebben.

In deze paper kijken we uitgebreider naar vier cases uit de financiële dienstverlening die synoniem zijn voor anders bankieren. Vier bankbedrijven die elk hun eigen weg kiezen en daar succesvol in zijn. Vier banken die ook één ding gemeen hebben; 'klant centraal' krijgt echt invulling doordat hun organisatie en dienstverlening volledig is opgebouwd rond de consument en de dienstverlening naar de klant. De cases die wij beschrijven zijn: Grameen Bank, Metro bank, Simple en Zopa.

CASE 1

Grameen Bank: GROOTSCHALIGE KLEINSCHALIGHEID

De Grameen Bank uit Bangladesh staat zo'n beetje synoniem voor maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de financiële sector. Grameen Bank werd opgericht in 1976 om mensen die op of onder het bestaansminimum leven – de meerderheid van de bevolking van Bangladesh – toegang te verschaffen tot kapitaal, om zo de vicieuze cirkel van 'weinig inkomen, weinig sparen, weinig investeren, weinig inkomen' te doorbreken. Grameen was hier buitengewoon succesvol in: in 2010 had de bank 8,6 miljoen leningen uitstaan, met een totale waarde van 1,4 miljard euro. Grameen Bank wordt algemeen beschouwd als de instelling die microfinanciering populair maakte. De bank kreeg er in 2006 zelfs – als eerste commerciële onderneming ooit – de Nobelprijs voor de Vrede voor.

Het moge duidelijk zijn dat Grameen Bank bepaald niet vergelijkbaar is met de gemiddelde financiële instelling. Het bedrijf heeft geen winstoogmerk en is in het verleden lange tijd voor haar voortbestaan afhankelijk geweest van subsidies en giften. Toch kunnen 'reguliere bedrijven' heel veel leren van deze bijzondere onderneming. De bank weet er als geen ander in te slagen om, ondanks een sterk gedecentraliseerde organisatiestructuur, haar organisatiecultuur te doordrenken met haar missie en kernwaarden. Om te begrijpen hoe Grameen dit voor

**"VERNIEUWING
DIE ALLEEN
GERICHT IS OP
HET BESTENDIGEN
VAN SUCCES IN
HET VERLEDEN,
BIEDT GEEN
GARANTIE VOOR DE
TOEKOMST"**

elkaar krijgt moeten we kijken naar het leveringsmodel dat de bank hanteert. In plaats van een 'materieel' onderpand verlangt Grameen een 'sociaal onderpand' voor haar leningen. Hiervoor vormen klanten die willen lenen een groep met vier anderen met een soortgelijke financiële behoefte. De deelnemers aan een groep komen bij elkaar uit de buurt, zijn van hetzelfde geslacht en hebben geen familiebanden met elkaar. De groepsleden staan garant voor elkaars leningen en moeten wekelijks verplicht een bescheiden bijdrage storten op de groepsspaarrekening, die aangesproken mag worden bij ziekte of voor nieuwe investeringen. De groep neemt bovendien met een aantal andere groepen deel aan een 'centrum'.

Middels de wekelijkse vergadering van dit centrum – waar een vertegenwoordiger van de bank bij aanwezig is maar die voorgezeten wordt door een gekozen 'chairman' – wordt toezicht gehouden op de afbetalingen en algemene bestedingsdiscipline van de deelnemers en worden deelnemers die problemen ondervinden met het afbetalen van de lening gecoacht bij het oplossen ervan. Alle bankzaken vinden plaats binnen het centrum, met volledige openheid voor alle deelnemers.

Door de eenvoud van het leveringsmodel heeft Grameen het op grote schaal kunnen vermenigvuldigen: zo bestaan er nu al meer dan driehonderdduizend centra, met ruim 1,7 miljoen groepen. De kopieerbaarheid van eenheden en maximale decentralisatie van verantwoordelijkheden staat ook centraal in de eigen organisatiestructuur van Grameen. De bank telt ruim 2500 lokale kantoren, die ieder ongeveer acht medewerkers hebben en zelf resultaatverantwoordelijk zijn voor de dienstverlening aan 120 tot 150 centra. De regionale- en districtskantoren houden toezicht, verschaffen sturingsinformatie en ondersteunen de lokale kantoren. Het hoofdkantoor is alleen verantwoordelijk voor monitoring en evaluatie van resultaten, onderzoek en ontwikkeling, het aannemen en opleiden van nieuwe medewerkers en externe communicatie.

Hoe krijgt Grameen het voor elkaar dat de 22.500 neuzen van haar medewerkers dezelfde kant op staan? Het HR-beleid van de organisatie is sterk gericht op het creëren van een cultuur van maximale betrokkenheid bij de klant. Dit HR-beleid stoelt op drie pijlers:

- Decentralisatie van verantwoordelijkheden. Verantwoordelijkheden zijn binnen Grameen zo laag mogelijk belegd. Het liefst bij de klanten zelf: hebben dan ook een nadrukkelijke rol in het toezicht op en de advisering aan elkaar. Maar de regionale kantoren hebben ook zeer veel vrijheid met betrekking tot de inzet van hun middelen: de overkoepelende kantoren bemoeien zich er amper mee. Besluiten op een hoger niveau worden doorgaans democratisch genomen door de leden van het lagere niveau. Deze decentralisatie van verantwoordelijkheden leidt tot de voordelen van een kleinschalige organisatie binnen een hele grote bank: kennis van de klant en concrete en zichtbare resultaten van je werk. En die zijn weer zeer bevorderlijk voor de betrokkenheid van de medewerkers bij hun klanten.
- Cultuur gericht op leren en openheid. Grameen besteedt zeer veel aandacht aan het monitoren van haar financiële en sociale resultaten. Deze resultaten worden zoveel mogelijk openbaar gemaakt voor iedereen, ook voor klanten. Net als dat wanbetalers worden gecoacht in plaats van gestraft, wordt monitoring niet gebruikt om medewerkers af te rekenen op resultaten, maar om steeds op zoek te gaan naar mogelijkheden voor verbetering.
- Een uitgekende wervings- en ontwikkelingsstrategie. Grameen Bank neemt uitsluitend pas afgestudeerden aan voor een traineeship, die de bank verder – volledig intern – opleidt en ontwikkelt. Trainees starten altijd binnen een lokaal kantoor, om binding op te bouwen met het kernproces van de organisatie (als eerste opdracht moeten ze twee casestudies schrijven over hoe een lening van Grameen iemands leven heeft veranderd). Medewerkers roteren geregeld van functie, om multi skilling te bevorderen. Omdat Grameen nooit managers van buitenaf aanneemt kunnen medewerkers snel carrière maken binnen de bank. Maar de belangrijkste drijfveren van de medewerkers van Grameen zijn het lidmaatschap van een bijzondere organisatie en trots op de bereikte resultaten.

Grameen ontleent haar bestaansrecht aan haar maatschappelijke doel, het bestrijden van armoede, en tracht dit doel op een zo groot mogelijke schaal te bereiken. De bank is daarmee anders dan 'reguliere' financiële instellingen. Het feit dat de bank hier zo goed in slaagt, is terug te voeren op een goed werkend

leveringsmodel en uitgekiend HR-beleid. Deze zijn gericht op het behalen van de doelen van Grameen, binnen haar eigen context.

OPKOMST VAN FINANCIËLE DIENSTVERLENERS 2.0

Met de doorontwikkeling van het internet en web 2.0 toepassingen is het gemakkelijker geworden voor disruptieve innovators om de stap naar de markt te zetten. Via nieuwe informatie- en communicatietechnologie kunnen deze (vaak) nieuwe financiële dienstverleners nu groepen klanten benaderen met vernieuwende producten en diensten, waar dat in het verleden niet mogelijk was. Immers, je hoeft tegenwoordig geen fysieke bankkantorennetwerk te hebben om bancaire diensten aan te bieden. De mate van dienstverlening via deze zogenaamde 'directe' kanalen (zoals via websites, social media, chat, mobiele applicaties etc.) nemen in rap tempo toe. Tussen 2005 en 2010 is de hoeveelheid verkopen via deze online kanalen meer dan verdrievoudigd. Ter vergelijking, de verkopen via de fysieke bankkantoren is in diezelfde periode afgenomen met meer dan 20%.⁸

Volgens adviesbureau Booz & Company zijn er drie typen 'nieuwe' financiële dienstverleners te onderscheiden⁹:

- Social banking: financiële dienstverleners die zich richten op maatschappelijk en duurzaam verantwoorde investeringen en financiële producten; kenmerkend is hun hoge mate van klantbetrokkenheid en het werken met geïntegreerde web 2.0 oplossingen;
- Simpler banking: financiële dienstverleners die zich richten op het aanbieden van duidelijke, transparante en simpele financiële producten en idem dito kostenstructuur; klantvriendelijkheid en gemak staan centraal; sterk gebruik van geïntegreerde communicatietoepassingen;
- Pure Web 2.0 banking: financiële dienstverleners die zich voornamelijk richten op het zo goed en efficiënt mogelijk bedienen van klanten via web 2.0 technologie; kenmerkend is het belonen van actieve participatie van klanten in communities en een snelle en flexibele reactie op klantfeedback.

Deze drie nieuwe typen van bankieren hebben gemeen dat zij primair gedreven zijn vanuit een 'oprecht' streven om het klant-

8 Capgemini Trends in Retail Banking 2012
9 Booz & Company Web 2.0 Banking. Fresh Thinking for a New Decade, 2011

belang centraal te stellen. Ofwel, het vertrouwen van de klant gaat boven alles. Tegelijkertijd geldt voor elk van de typen dat zij geënt zijn op geavanceerde internettoepassingen en dat producten, diensten via slimme leverkanalen zo efficiënt en effectief mogelijk tot stand komen. Twee jonge start-ups die naadloos bij deze typologie aansluiten, zijn de banken Zopa en Simple. Zopa is een volledige online financiële dienstverlener gespecialiseerd in het verstrekken van leningen; Simple biedt klanten een volledig digitale, heldere en vooral eenvoudige manier voor het doen van hun bankzaken.

CASE 2

ZOPA: MARKTPLAATS VOOR LENINGEN

Sinds 2005 is het Britse Zopa het eerste online platform voor de uitwisseling van particuliere leningen ter wereld. Zopa staat voor Zone of Possible Agreement, oftewel het gebied waarin vraag en aanbod met elkaar in overeenstemming kunnen komen. Het bedrijf biedt aan mensen de mogelijkheid om hun geld direct uit te lenen aan anderen en vice versa, zonder tussenkomst van een derde partij. Deze manier van verstrekking van leningen wordt ook wel Peer-to-Peer (P2P) lending, sociaal lenen of democratische financiering genoemd. Essentieel is de plaats die mensen innemen bij Zopa. Het zijn mensen die elkaar geld lenen en niet instituten of organisaties. Aan de basis van het Zopa gedachtegoed ligt de groei van de grote schare ZZP'ers, freelancers en part-timers, die vanwege strenge voorwaarden of simpelweg beleid bij de traditionele banken niet terecht konden voor een lening. In het kort werkt Zopa als een soort van marktplaats voor leningen. Mensen registreren zich online als lener of verstrekker. Mensen die willen lenen worden beoordeeld en gegroepeerd op hun kredietwaardigheid, zoals ook gebruikt door de retail banken (mensen met een kredietwaardigheid van lager dan C worden bij Zopa niet geaccepteerd). Geldverstrekkers plaatsen een aanbieding online, zoals "ik wil zoveel uitlenen aan leners met een A-rating voor zolang en met deze rente."

Leners beoordelen de aanbiedingen en accepteren degenen die zij interessant vinden. Leners betalen de verstrekker zonder tussenkomst per maand terug. Indien een lener niet aan zijn verplichtingen kan voldoen zal dezelfde incassodienst in werking treden, zoals ook gebruikelijk bij andere banken. Om risico te

beperken lenen verstrekkers slechts kleine hoeveelheden uit aan individuele leners. Het risico wordt bij een bedrag van 500 Britse Ponden of meer verspreid onder tenminste 50 geldverstrekkers. De sterke punten van Zopa zijn het wegnemen van barrières bij het lenen en uitlenen van geld tussen klanten en het verminderen van face-to-face interacties en handelingen die bij een traditioneel leenproces komen kijken. Bovendien is het voor klanten gemakkelijk, transparant en flexibel, omdat zij slechts kleinere hoeveelheden geld over kortere periodes kunnen lenen en zij niet extra belast worden met toeslagen wanneer zij hun lening eerder willen aflossen. Vanwege de lage kostenstructuur van het leenproces kan Zopa de kosten en toeslagen voor haar klanten ook relatief laag houden (de commissie die een klant aan Zopa betaalt over een lening is slechts 1%). Zopa weet met een geringe groep medewerkers (rond de 50 medewerkers), die voornamelijk bestaan uit experts op financiële dienstverlening en overige ondersteunende diensten (marketing, klantenservice en ontwerpers), de organisatie te draaien. Onlangs vierde Zopa haar 7-jarig bestaan. Sinds de oprichting verwerkte de online financiële dienstverlener al meer dan 185 miljoen Britse Ponden aan leningen zonder tussenkomst van een bank. Zopa heeft op het gebied van leningen nu bijna 2% marktaandeel veroverd en heeft ongeveer een half miljoen klanten. De groei die het bedrijf doormaakt is gigantisch en zal naar verwachting doorzetten.

DE KLANT ÉCHT CENTRAAL ZETTEN

De vraag is hoe grotere meer reguliere banken kunnen leren van kleine nieuwe spelers zoals Zopa en Simple? Wat veel nieuwe Web 2.0 financiële dienstverleners gemeen hebben is dat alles in dienst staat van de klantgerichtheid. De klant staat centraal in de dienstverlening, de producten, alsmede de onderliggende processen en de mensen die bij die organisaties werken.

Deze visie is recentelijk diepgaand onderzocht en beschreven door Peverelli en De Feniks in hun boek *'Reinventing Financial Services, What consumers expect from future banks and insurers'*.¹⁰ Zij noemen het customer centricity: *"Customer centricity means living and breathing the values. It means getting back to the reason for being: customers."* Aan de hand van zes trends beschrijven de auteurs waarom customer centricity nu zo cruciaal is binnen de financiële dienstverlening. Deze trends zijn:

¹⁰ Peverelli & De Feniks, 2011

relaties veranderen tussen klanten en financiële instellingen, waarden van klanten veranderen, klanten willen transparantie, klanten willen meer zelf kunnen regelen omtrent hun financiële zaken, klanten hebben meer vertrouwen in 'the wisdom of crowds', en klanten hebben voorkeur voor dichtbij.

Belangrijker nog, het boek sluit af met de conclusie dat eenvoud (simplicity) aan de basis staat van de genoemde ontwikkelingen. Deze eenvoud is dominant bij de beschreven cases van Zopa en Simple, maar ook bij de vele andere nieuwe (en aankomende) toetreders op de markt voor financiële dienstverlening. Als de gevestigde orde haar positie ook op lange termijn wil behouden dan vraagt dit om een grote mate van innovatief vermogen en veranderbereidheid. Dat dit een grote opgave is, blijkt wel uit het feit dat slechts 28% van de 'gevestigde' banken aangeeft dat zij het concept customer centricity al hebben geïmplementeerd.¹¹

Een controversieel maar intrigerend voorbeeld uit een geheel andere bedrijfstak is het Indiase ICT concern HCL Technologies. Om het roer om te gooien (de organisatie ondervond grote last van terugvallende verkoopcijfers en verlies aan marktaandeel) introduceerde het bedrijf een nieuwe bedrijfsfilosofie: om de klanten zo goed mogelijk te kunnen bedienen, moeten niet zij zelf maar de medewerkers op de eerste plaats worden gezet. Alleen door dat te doen zullen zij zich volledig (kunnen) inzetten voor een zo goed mogelijk resultaat voor de klant. Deze aanpak is beschreven in het boek *'Employees First, Customers Second'*.¹² De belangrijkste vier pijlers van die filosofie zijn:

1. Benut het aanwezige talent binnenshuis om te reflecteren en te leren over hoe de organisatie beter kan worden;
2. Flexibiliteit en transparantie staan aan de basis van het creëren van vertrouwen;
3. Keer de organisatorische piramide om (o.a. maak iedereen resultaatverantwoordelijk en aansprakelijk, zorg voor kortere lijnen tussen medewerkers);
4. Decentraliseer waar mogelijk en leg de verantwoordelijkheid voor verandering bij de medewerkers.

Het voorbeeld van HCL maakt duidelijk dat sociale innovatie (vernieuwing van binnenuit de organisatie) de sleutel is van succes om organisaties meer klantgericht te ma-

"CUSTOMER CENTRICITY MEANS GETTING BACK TO THE REASON FOR BEING: CUSTOMERS"

¹¹ EFMA State of Customer Experience in Retail Banking survey 2011
¹² Vineet Nayar, *Employees First, Customers Second*, 2010

ken. Eigenschappen die ook zijn terug te vinden bij banken als Grameen en Metro Bank. Beide banken begrijpen dat een platte organisatie structuur en decentrale verantwoordelijkheid en eigenaarschap voorwaardelijk zijn om de medewerker dichterbij de klant te krijgen.

CASE 3

SIMPLE: BANKIEREN IN EENVOUD

Het Amerikaanse Simple (voorheen Bank Simple) is geboren uit persoonlijke frustraties van oprichter en CEO Josh Reich met zijn persoonlijke bankzaken. Geïrriteerd door de manier waarop hij zich als klant bejegend voelde door banken, stuurde hij in 2009 een e-mail met als titel "Let's start a retail bank." aan een goede vriend en investeerder. En zo geschiedde. Simple is bedoeld "om je huidige bank te vervangen". Het is vooral een tegenbeweging tegen de wereld van schimmige voorwaarden, verborgen kosten, onduidelijk jargon, veel gedoe en slechte klantenservice. Een journalist beschreef de belofte van BankSimple in 2010 als "Imagine a Web-based bank that lets you deposit checks by simply photographing them with its mobile app. It lets you make cash withdrawals from ATMs all over the country at no cost, sometimes even reimbursing you for fees you get charged by other companies. As a social Web application, the bank offers you all kinds of recommendations and value-added services based on analyzing your private data."

De officiële start van het van het bedrijf staat gepland voor 2012. Vorig jaar werd al aangekondigd dat het verder zal gaan onder de naam Simple. De dienstverlening van Simple is simpel. Alles is gericht om de dagelijkse omgang met geld (betalen en sparen) zo gemakkelijk en goedkoop mogelijk te maken voor de klant. Particuliere klanten krijgen één lopende betaalrekening met één betaalkaart. De kosten voor de klant worden zo laag mogelijk gehouden. Zo heeft Simple geen fysieke vestigingen, vraagt het geen onnodige extra kosten waar dat niet nodig is en maakt het bedrijf geen winst over de kosten die klanten maken. Bovendien houdt Simple het geld niet in eigen beheer, maar stalt het bij The Bancorp Bank waarmee Simple samenwerkt. Klanten hebben via web- en mobiele applicaties snel en gemakkelijk inzicht in hun financiële overzicht en krijgen tevens tips voor het op orde krijgen van het financiële huishoudboekje.

Het jonge bedrijf, dat naar schatting 25 man groot is, timmert flink aan de weg. Via haar website is zij op zoek naar nieuwe medewerkers en nieuw talent. Vorig jaar maakte het bedrijf bekend te verhuizen naar Portland met als reden te werven voor haar klantenservice medewerkerspool. Volgens een van de managers is voor Portland gekozen omdat het past bij het karakter van Simple: Vriendelijk en bescheiden, maar gepassioneerd. Dit karakteriseert tevens de eigenzinnigheid en vernieuwingskracht van Simple: altijd op zoek naar het beste voor de klant. Of dit nu gaat om klantvriendelijke producten of om talentvolle en behulpzame medewerkers.

Voorlopig opereert het bedrijf nog op basis van beta-testing en op privé-uitnodiging. Simple, dat tot nog toe 13 miljoen dollar aan investeringen heeft geworven, heeft inmiddels wel haar eerste applicatie voor de iPhone gelanceerd. De tijd zal uitwijzen hoe succesvol deze startup zal zijn...

NAAR NIEUWE KERNWAARDEN EN GEDRAG

Wat is er nodig om de bankensector structureel te hervormen en banken te moderniseren? In het huidige discours gaat veel aandacht uit naar de focus op control en compliance, maar is dit voldoende om de slag te maken? HRprofessor Paul Boselie van de Universiteit Utrecht vindt dat er meer nodig is dan extra toezicht en nieuwe gedragscodes; het zijn naar zijn mening geen duurzame oplossingen, omdat echte verandering een wezenlijke omslag van 'het kernwaardestelsel' van banken vraagt.¹³ Hij pleit voor een cultuuromslag gericht op 'nieuwe' kernwaarden zoals vakmanschap, betrouwbaarheid, integriteit en dienstbaarheid. De consequentie hiervan: motivatie niet op basis van financieel succes alleen, maar vanuit het werk zelf en het vermogen om problemen op te lossen voor klanten. Intrinsieke drijfveren dus, die volgens Boselie zelfs belangrijker zijn dan kennis, vaardigheden en competenties: *"In de financiële sector draait uiteindelijk alles om integriteit en vertrouwen. En dat begint bij de basishouding van een individuele medewerker."* Daarvoor is leiderschap nodig, maar het is vooral ook de eigen verantwoordelijkheid van het individu.

Voor een bank geldt meer dan voor elk ander type bedrijf, dat innerlijke overtuiging en gedrevenheid bepalend zijn

**"INTEGRITEIT EN
VERTROUWEN
BEGINT BIJ DE
BASISHOUDING VAN
EEN INDIVIDUELE
MEDEWERKER"**

13 FD Outlook Bank to Basics, 2012

voor de kwaliteit (of legitimiteit) van het product. Het moet de bankier niet meer alleen gaan om geld verdienen; de bankier moet het doen voor de waardering die hij krijgt voor zijn belangrijke rol in de samenleving. Jeroen Smit, hoogleraar journalistiek en auteur van *De Prooi*, zegt het treffend: *“Een goede bankier is een halve ambtenaar. Net als ambtenaren ontfermen goede bankiers zich over de samenleving waarin ze opereren (...) en genieten ze van hun psychisch inkomen: de waardering die ze krijgen. Dat is de kern: kunnen genieten van het verstrekken van een lening of hypotheek, van gezinnen die een nest bouwen, van ondernemers die een investering gaan doen en daardoor werkgelegenheid creëren”*.¹⁴ Smit is ervan overtuigd dat als dit weer lukt, het verdienen van veel geld en krijgen van hoge bonussen vanzelf minder belangrijk wordt.

De cases die we in deze paper hebben beschreven maken duidelijk dat het vertonen van dit gedrag voor deze bedrijven van cruciaal belang is om innovatief te zijn, maar dat dit niet een kwestie is van een paar knoppen omzetten. In *Great by Choice* worden een aantal organisaties gepresenteerd die in tijden van tegenspoed buitengewoon beter presteren dan andere bedrijven. De drie eigenschappen die deze bedrijven zo bijzonder maken zijn¹⁵: Fanatic discipline (vanuit overtuiging vasthouden aan waar je goed in bent), Empirical creativity (leren van succes en mislukkingen van anderen) en Productive Paranoia (te allen tijde bewust zijn van risico's). Wanneer je de casebedrijven zou afzetten tegen deze eigenschappen dan valt in ieder geval op dat alle bedrijven bewust gekozen hebben om het anders te doen dan anderen, dat ze volharden in het op deze 'alternatieve' manier van bankieren, en dat ze snel en wendbaar willen zijn om te kunnen anticiperen op risico's. Het zijn eigenschappen die niet in een kopieerbare technologie, bedrijfsmodel of strategie zijn te vatten. Het gaat om het inzetten van talent en inspiratie, om nieuwe manieren van management en aansturing, en bovenal een ander gedrag en intrinsieke gedrevenheid van mensen. De topman van Metro Bank vat het gevat samen: *“Big banks can imitate our model, but they cannot copy it.”*

14 FD Outlook, 2012
15 Jim Collins *Great by Choice*, 2012

IMPACT MAKEN MET HR

Vernieuwing van de bancaire dienstverlening draait dus in de kern om een andere mentaliteit, waarin het gewenste ge-

drag wordt gestimuleerd middels niet-materiële prikkels. Er moet nog steeds geld worden verdiend (en daar is natuurlijk ook niks mis mee), maar zoals Boselie stelt, langs andere normen en waarden. Bij uitstek een vraagstuk waar HR een grote rol in dient te spelen. Maar het zijn ook zaken die vanuit de heersende bancaire bedrijfscultuur niet eenvoudig zijn te verwezenlijken, en die voor de meeste banken de fase van discussie voorbij zijn. De vraag is wat HR hieraan concreet kan bijdragen om een verandering teweeg te brengen.

Om de gewenste vernieuwingen binnen de financiële dienstverlening te behalen zal HR zich moeten richten op het aanpassen en faciliteren van een ander kernwaardestelsel enerzijds, en het op een andere manier managen van talent anderzijds. De eerste maatregel is de verandering van het 'kernwaardestelsel'. Waarin financiële prikkels plaatsmaken voor intrinsieke motivatoren als klanttevredenheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Waarin 'psychisch inkomen' steeds belangrijker wordt. Andere banken kunnen een voorbeeld nemen aan de case van Metro Bank waar men beloning een andere invulling heeft gegeven.

Daniel Pink's boek 'Drive' over 'what really motivates us' sluit naadloos daarbij aan.¹⁶ Pink stelt dat beloningen in de vorm van salarissen, bonussen of promotie uiteindelijk demotiverend zijn omdat ze het blikveld van de medewerker vernauwen en leiden tot een eenzijdige focus op resultaten die gekoppeld zijn aan de (materiële) beloning. Juist in een omgeving waarin integriteit en creativiteit steeds belangrijker worden zijn er andere stimuli nodig.

Volgens Pink richten organisaties die dit nastreven zich op drie stimuli, namelijk *autonomy*, *mastery* en *purpose*. Vrijheid om het werk naar eigen goeddunken te organiseren, zeggenschap over het eigen functioneren en een duidelijke missie. Drie motivatoren waar wel een voorstelling bij te maken is, maar die ook tijd vragen om geïmplementeerd te krijgen. Temeer omdat het een grote verandering is ten opzichte van de klassieke 'carrot en stick' benadering waarmee generaties managers en medewerkers in de financiële dienstverlening zijn groot geworden.

16 Daniel Pink Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us, 2011

Een aanpassing van het 'kernwaardestelsel' vraagt ook om een accentverlegging in de benadering van de organisatieverandering. Tegen de achtergrond van de wereldwijde recessie van de afgelopen jaren zijn veel organisaties vooral gefocust op het herstel van hun marktpositie en winstgevendheid. Reorganisatie en kostenreductie voeren de boventoon, en waarbij cultuur en gedrag, de zachte elementen van de organisatie, nou niet direct hoog op de managementagenda staan. De formele organisatie – zoals vormgegeven in structuren, processen en systemen – wordt gezien als de kurk waarop de organisatie de crisis moet doorstaan. En dat is vreemd, aangezien er inmiddels een berg aan hard bewijs is dat de 'menschelijke' van de bedrijfsvoering het verschil maakt tussen succes of falen.¹⁷

HR en managers zouden zich veel meer moeten richten op het beïnvloeden van medewerkersgedrag zoals dat tot uiting komt in de informele omgangssfeer binnen de organisatie. Organisatie-experts Katzenbach en Khan zien de 'informele organisatie' als de sleutel tot prestatieverbetering: *"(...) now, more than ever, leaders must bring the "informal" out of the closets, and out from under the chairs, and use it proactively to energize the enterprise"*.¹⁸ De informele organisatie gaat over emotie en interactie, ofwel alles dat plaatsvindt tussen de regels door: arbeidsethos, waarden, relaties, consensus, nieuwe ideeën, sociale netwerken en communities. *"Personal connection to the work not only creates a high level of commitment and motivation, but also delivers measurable performance improvement"*, aldus Katzenbach en Khan. In moeilijke tijden lijkt men dat te vergeten, terwijl hiermee tegelijkertijd een sterke business case voor HR ligt: investering in de informele organisatie faciliteert niet alleen de gewenste cultuurverandering binnen de organisatie, maar levert op termijn ook meetbaar voordeel op!

CASE 4

METRO BANK: GEEF DE KLANT WAT IE WIL

De Engelse Metro Bank PLC bestaat ruim twee jaar. Toen de bank werd opgericht in 2010 was deze daarmee de eerste bank in meer dan honderd jaar tijd die als nieuwe bank een vergunning kreeg. De oprichters, Anthony Thomson en Vernon Hill, gepokt en gemazelde bankiers, hebben een ambitieus doel voor ogen: ze willen dat klanten van hun bank gaan houden.

¹⁷ Zie bijvoorbeeld Scott Keller & Colin Price, *Beyond Performance*, 2011

¹⁸ Jon Katzenbach & Zia Khan, *Leading Outside the Lines: How to Mobilize the Informal Organization*, 2010

Ze gaan voor 'Fans not customers'. Daarmee leggen ze de lat hoog in deze tijden van crisis, waarin de banken toch vooral de zwarte piet hebben gekregen en het vertrouwen van de consument in de bancaire sector dramatisch laag is. Hoe gaan ze dat in hemelsnaam bereiken? Het antwoord is simpel: door de klant te geven wat, wanneer en hoe hij dat wil. Het ultieme klantgemak dus. Het idee erachter: 'legendarische' service is de driver van groei, niet de tarieven. Om die reden zijn haar filialen zeven dagen per week geopend.

Met 'offering the best customer experience' kiest Metro Bank een onorthodoxe benadering in een tijd waarin retail banken de focus vooral hebben op kostenbesparingen. Metro bank investeert juist in fysieke leverkanalen, waar andere juist kiezen voor het terugbrengen van hun leveringskosten. En dit is geenszins ingegeven door altruïsme, maar op puur commercieel belang. Oprichter Thomson: "Customers join us for a better experience, not rate and, as long as we continue to deliver that experience with a fair rate, they will stay with us." Locaties zijn daarin belangrijk, waarbij Metro Bank voortdurend op zoek is naar nieuwe redenen voor klanten om naar binnen te komen (bijvoorbeeld door het bieden van 'simpele' faciliteiten als een toilet).

Alles draait om gemak; voor het openen van een rekening hoeft je alleen maar naar binnen te lopen. En binnen twintig minuten sta je als rekeninghouder weer buiten. Maar ook Metro Bank sluit haar ogen niet voor de nieuwe media en de mogelijkheden die dit biedt voor klanten. Ook via internet en smart phone wordt de klant dezelfde excellente klantbeleving geboden, maar het zijn nadrukkelijk additionele vormen van dienstverlening. Thomson wil zijn klanten, in tegenstelling tot andere banken, niet naar een bepaald leverkanaal dirigeren omdat dit efficiënter is voor de bank: "We are channel agnostic and believe the customer should choose the channel that they want, when they want to use it." Klantgemak is dus in alles wat Metro doet het leidende motief. Niet verwonderlijk dat Metro Bank de grote winkelketens ziet als haar voornaamste concurrenten. Dat zijn immers de bedrijven die hun klanten een vergelijkbare optimale dienstverlening willen bieden. Dit in tegenstelling tot de klassieke, saaie afstandelijke bankgebouwen van de meeste andere banken in Engeland.

De zienswijze van Metro op klantbeleving betekent ook dat het bedrijf anders aankijkt tegen HR. Dat uit zich in verfrissende uitdagingen zoals:

- Recruit for great service: Hire for attitude and train for skills
- Empower to amaze the customer: Over-Train and Over-Reinforce
- Target on customer satisfaction: Reward for satisfaction not sales
- Make Everyone an Owner

De kritische succesfactor voor Metro Bank is dat alle medewerkers een eenduidige kijk hebben op de klant. Dat begint met systemen die ervoor zorgen dat elke medewerker direct over alle relevante informatie over de klant kan beschikken, maar komt bovenal tot uiting in de oprechte servicegerichtheid. Metro selecteert hier haar medewerkers expliciet op; het is zelfs belangrijker dan kennis en kunde; 'die leren we ze wel aan', is de overtuiging. Medewerkers moeten ook goed passen in de bedrijfscultuur van Metro bank. En daarvoor worden ze zeer intensief getraind, met als vertrekpunt: 'AMAZE the customer'. Dit staat voor:

- A 'attend to every detail'
- M 'make every wrong right'
- A 'ask, if not sure, bump it up'
- Z 'zest is contagious, share it'
- E 'exceed expectations'

Medewerkers die het gedrag laten zien dat nodig is 'to exceed customer expectations' worden daarvoor beloond. Dat zeggen andere banken natuurlijk ook te doen, maar ultimo wordt het personeel nog altijd vooral afgerekend op sales targets. En dat dit niet per definitie hetzelfde als leveren wat het beste is voor de klant, hoeft geen nadere toelichting. Metro Bank maakt hierin radicaal andere keuzes: er zijn geen sales targets of verkoopbonussen. Bonussen zijn er wel, maar deze worden uitsluitend toegekend op basis van de juiste dingen doen vanuit de klantfocus. Thomson: *"We believe that if you want to give great service, then you need to align your culture with your model. If you target staff with sales targets they are going to sell. We target our colleagues with customer satisfaction."*

MEETBAAR CONCURREREN OP TALENT

De boodschap die uit het voorgaande kan worden getrokken, is dat het succes van nieuwe organisatieconcepten vooral wordt bepaald door de meer zachte kenmerken van het bankbedrijf. De mentaliteit en kwaliteit (in die volgorde) van mensen is waar het binnen de bank van de toekomst om draait. Kortom, de beschikbaarheid van talent is de cruciale schakel. Dat talent en expertise van medewerkers een strategische resource zijn geworden, is inmiddels genoegzaam bekend en dus weinig opzienbarend. In elk bedrijf is talent tenslotte belangrijk.

Maar de noodzaak om te innoveren binnen de bancaire sector, én parallel daaraan een cultuuromslag te realiseren, maken duidelijk dat er andere talenten nodig zijn dan de 'klassieke' competenties die belangrijk waren voor het succes van het 'oude' bankbedrijf. De vraag die vanuit HR-perspectief interessant is, is hoe je de benodigde medewerker kwaliteiten in een dergelijke turbulente context kunt identificeren én ontwikkelen. Een vraag die temeer relevant is omdat 'talent' geen uniform concept is: op verschillende plekken in het bedrijf zijn het verschillende competenties die de doorslag geven. HR-expert John Boudreau spreekt in dit kader van 'pivot points': "The company must understand, at all levels, where varying performance will most affect its results."¹⁹ Ofwel, op welke plek binnen de organisatie maakt een verbetering in menskracht het grootste verschil? Er zijn maar weinig banken die deze 'draaipunten' echt als vertrekpunt nemen voor het bepalen van hun specifieke talentbehoefte. De banken in de cases die wij hebben beschreven doen dit wél. Zij doen dit om twee redenen: hun voorsprong op de concurrentie is ervan afhankelijk, en het zorgt ervoor dat zij hun talenten inzetten op hun kracht en daarmee maximaal gemotiveerd houden.

De vraag is natuurlijk hoe je als bestaand bankbedrijf met een focus op vernieuwing vaststelt wat de pivot points zijn. Een vraag die zich niet langer laat beantwoorden met: 'op gevoel' - de klassieke valkuil binnen HR. Er is (kwantitatieve) onderbouwing nodig. Want 'hire for attitude' is een mooi uitgangspunt, maar over welk gewenst gedrag hebben we het dan precies en verstaan we er allemaal hetzelfde onder? Vast niet. Daarom is het nodig dat er zo objectief mogelijk wordt vast-

**"VERNIEUWEN
'OP GEVOEL' - DE
KLASSIEKE VALKUIL
BINNEN HR"**

¹⁹ John Boudreau & Peter Ramstad, *Beyond HR*, 2007

gesteld wat de talentspecificaties zijn die het meest bijdragen aan het beoogde organisatieresultaat. Daarvoor is een meer bedrijfskundige en analytische benadering op human capital nodig, waarbij business data worden gecombineerd met informatie over human capital. Op basis hiervan kan naast efficiency en effectiviteit ook de impact van HR inspanningen in kaart wordt gebracht en kunnen investeringen in HR worden gekoppeld aan de bedrijfsstrategie. Als voorbeeld heeft de Retail & Private Banking divisie van het Belgische BNP Paribas Fortis via deze manier een succesvolle ommekeer weten te behalen. Sinds de crisis is het roer volledig om gegaan en staan de pijlen gericht op het centraal stellen van de klant. Als consequentie heeft de betreffende HR afdeling van Retail & Private Banking in 2 jaar tijd het gehele personeelsbestand opnieuw geanalyseerd en de nieuwe bedrijfsstrategie doorvertaald naar individuele prestatie- en ontwikkeldoelstellingen.

Daarnaast zijn de competentieprofielen, ontwikkellijnen en de coaching van managers en medewerkers zodanig aangepast dat het geheel in het teken staat in het bieden van meerwaarde aan de klant én het binden en boeien van medewerkers. Met resultaat: meer omzet, stijgende klanttevredenheidsscores en de hoogste medewerkers-tevredenheidsscores van BNP Paribas breed. De bank lijkt daarmee het vertrouwen van de klant te hebben herwonnen, en is bovendien beloond met de titel 'beste HR team van België'.

HOE NU VERDER?

De financiële crisis heeft diepe sporen achtergelaten in het bankenlandschap van het nieuwe millennium. Een crisis die voor het grote publiek in september 2008 begon met de val van Lehmann Brothers. Het bloedbad wat volgde resulteerde in banken die zijn verdwenen, gefuseerd, gesplitst, staatsteun kregen of indirect ECB ondersteuning ontvingen om overeind te blijven. De grootste banken van voor de crisis (in kapitaal) zijn dat nu vaak niet meer. In Nederland ging Fortis ten onder, en moest ABN AMRO gered worden door de Staat. De beurswaarde van alle grote Europese banken is flink verminderd, en soms zelfs meer dan gehalveerd. Ook het aantal medewerkers in de sector is drastisch gekrompen.²⁰ En het belangrijkste: het vertrouwen van de burger in de bank als leverancier en dienst-

20 FD Outlook Bank to Basics, 2012

21 EFMA World Retail Banking Report 2012

verlener is tot een dieptepunt gezakt.²¹ Dat is een drama, óók voor de mensen die werkzaam zijn in het bankbedrijf zelf. De geldzucht van enkelen overschaduwde de oprechte intenties van velen. Om deze reden worden exorbitante 'prestatie' beloningen aan banden gelegd en worden toezicht, controle en compliance drastisch versterkt.

Maar feit is dat de bankensector veel vakmensen herbergt die vanuit hun hart en met passie werken aan een eerlijk financieel product. Mensen met een enorme kennis van financiën, markten en klanten, die verantwoordelijkheid willen blijven nemen voor een zo goed mogelijke dienstverlening. Mensen kortom, die cruciaal zijn voor een gezonde toekomst voor het bankbedrijf.

De wake-up call door de crisis heeft iedereen er wel van doordrongen dat het roer om moet. De vraag is natuurlijk: hoe? De in dit paper beschreven bedrijven hebben soms geheel nieuwe serviceconcepten ontwikkeld die in weinig meer lijken op die binnen het klassieke bankbedrijf. Zij passen in een ontwikkeling die ervan uitgaat dat door klanten écht beter te bedienen de marktpositie kan worden vergroot en de concurrentie op achterstand kan worden gezet. Deze bedrijven hebben de durf om ondernemerschap anders invulling te geven, en kunnen daarmee ook als voorbeeld dienen voor de gevestigde grote spelers in de financiële sector. Het talent en de intrinsieke motivatie van medewerkers binnen deze bedrijven spelen daarbij een sleutelrol. HR kan helpen om, onderbouwd met business- en HR-data, een optimale match tussen organisatiebehoefte en medewerker kwaliteit te bewerkstelligen. Dat vergroot de kans op succes van nieuwe initiatieven, draagt bij aan de benodigde mentaliteitsverandering én versterkt de arbeidsmarktpositie van het bankbedrijf. **Kortom, DARE TO BE DIFFERENT!**

PATRICK HOUTKAMP
TONY BRUGMAN
STEVEN MARSHALL
MARCEL KNOTTER





De bank pal tegenover ons kantoor werd het slachtoffer van een ramkraak. Grote consternatie in de buurt, veel schade aan het pand, een uitgebrande auto, de daders spoorloos. Het gebeurt inmiddels zo vaak dat je er nauwelijks meer van opkijkt. De moderne bankrover meldt zich niet langer zwaar bewapend met bivakmuts aan de balie van de bank. Nee, hij (vrijwel altijd man) gaat met zijn tijd mee en richt zich met grof geschut op het geld uit de muur.

In de publieke opinie zitten de grootste boeven vooralsnog gewoon binnen de banken zelf. Met het recente Libor-schandaal hebben de criticasters de wind weer volop in de zeilen. En nu de bedrijfsresultaten zich schoorvoetend herstellen, laait ook de discussie over de bonussen weer fel op. Natuurlijk zijn het niet alleen de bankiers die vaste plaatsen hebben in het verdomhoekje. Ook de accountants, bestuurders van woningcorporaties en de vastgoedjongens staan keer op keer in een kwaad daglicht. Vijf jaar na het begin van de kredietcrisis is integriteit in veel organisaties nog altijd een heikel onderwerp.

Hoewel, in veel organisaties? Je hoeft geen statisticus te zijn om te zien dat de gevallen van fraude, meened of zelfverrijking die in de publiciteit komen, zich vooral lijken voor te doen in organisaties met een sterk corporale bestuurscultuur. Een cultuur waarin een bovengemiddeld gezond stel hersens belangrijk is om hogerop te komen, maar waarin je het zonder de juiste relaties - ons kent ons - niet ver schopt. Onderzoek toonde al eens aan dat naarmate managers hoger in de hiërarchie terechtkomen, feitelijke prestaties minder belangrijk worden en het vertonen van 'gewenst' gedrag (lees: het verschijnen op de juiste borrels) juist aan belang toeneemt.

Als het gaat om transparantie in aansturing en echte resultaten zijn succesvolle internetbedrijven een verademing. Hun innovatieve kracht zie je terug in de bedrijfsvoering: simpel, duidelijk, consequent. Managers (voor zover die nog nodig zijn) worden benoemd en afgerekend op aantoonbare bijdragen aan het bedrijfssucces. Niet meer en niet minder. Natuurlijk zijn relaties hier ook belangrijk, maar corporale structuren en tradities spelen geen rol van betekenis. Integendeel, ze zijn synoniem



PATRICK HOUTKAMP

voor 'oud denken'; behoudend, weinig vernieuwend en politiek gedreven. En daar red je het niet mee in een bedrijfscontext die extreem snel verandert en waarin *creative destruction* de maat der dingen is.

De noodzaak tot baanbrekende vernieuwing wordt ook in gevestigde branches als de bankenwereld steeds pregnanter. Om als bank te overleven, moeten fundamenteel andere dienstverleningsvormen en nieuwe verdienmodellen worden omarmd. En daar is helemaal geen botte ramkraak voor nodig. Gewoon de deur openzetten voor andere kwaliteiten én mentaliteiten.

onderneming
risico
verbetering
kunnen
Metro
customer
deelnemers
bedrijfscultuur
vraag
zeer
sterk
resultaat
mogelijk
concurrentie
afhankelijk
nieuw
willen
bank
verantwoordelijkheden
decentralisatie
werk
verschillende
organisatie
geld
instelling
bonussen
vier
kosten
dienstverlening
klantenservice
communicatietechnologie
concurrenten
succes
innovations
medewerkerstevredenheidscores
de werkers
service
succesvol
klanten
duidelijk
ramen belang
monitoring
geldverstrekkers
start
verleden
bankensector
transparantie
kernwaarden



De 'supertemp' is in opkomst. Supertemps zijn de belichaming van wat managementgoeroe Daniel Pink betitelt als 'the free agent nation'. Het zijn de topers in hun vak, afkomstig van gelouterde universiteiten en grootgebracht binnen de elite van de advocatuur, consultancy of top-ondernemingen. In de rangorde van flexwerkers genieten zij de hoogste status. Ze verkiezen het permanent zelfstandig zijn boven de aansluiting bij een organisatie en kapen exclusieve projecten weg voor de gerenommeerde bureaus of interne managers. De supertemp is in de Verenigde Staten inmiddels een niet meer weg te denken onderdeel van de flexibele schil. In een recent artikel in de Harvard Business Review, laten Jody Greenstone Miller en Matt Miller zien dat ook de strategische posities binnen organisaties niet meer gevrijwaard zijn van externen.

Terwijl momenteel in de Verenigde Staten de doorsnee zzp'er en interimmer een weinig welvarend en prestigieus bestaan leidt (en dat is in Europa niet anders), geldt voor de supertemps het tegenovergestelde. Organisaties zijn juist bereid een premium te betalen voor dit neusje van de zalm. Organisaties volgen talent, stellen de auteurs. De echt getalenteerden kunnen het zich veroorloven om te leven van permanent hoogwaardig projectmatig werk. Daarmee ontworstelen ze zich aan de uitputtende 80-urige werkweken, de eindeloze interne vergaderingen en het uitzichtloze politieke gekonkel. De supertemps vliegen als vrije vogels door organisaties heen en pikken er de lekkerste wormen en zaadjes uit. Niet alleen in de VS speelt dit fenomeen, ook in Europa en Azië worden vergelijkbare ontwikkelingen geconstateerd. In China is dit onder de interim-bureaus zelfs de snelst groeiende markt. En de auteurs voorspellen dat de supertemp een blijvend fenomeen is.

AANTREKKELIJK

Greenstone & Miller geven een aantal redenen waarom de supertemp zo aantrekkelijk en populair is. Allereerst is er binnen veel organisaties momenteel een scherpe focus op 'lean management teams'. En organisaties zijn op zoek naar besparen op vaste kosten en sociale lasten. Daarnaast hebben organisaties de neiging steeds flexibeler te worden om snel in te kunnen spelen op nieuwe veranderingen. Ook heeft de outsourcingge-



**“SUPERTEMPS
BRENGEN
DYNAMIEK EN
NIEUW ELAN.
ZE KUNNEN EEN
VERSNELLER ZIJN
OM NIEUWE DINGEN
UIT TE PROBEREN”**

dachte het high-end domein bereikt. En blijkbaar zijn de echte talenten moeilijk meer te binden. Een aantal succesvolle nieuwe organisaties maakt uitsluitend nog maar gebruik van deze high-end populatie. Als je echt de besten aan je wilt binden, kun je niet meer zonder. Supertemps brengen dynamiek en nieuw elan en ze kunnen een versneller zijn om nieuwe dingen uit te proberen, zonder het risico dat topmanagers over hun houdbaarheidsdatum gaan.

STERRENSTATUS

Supertemps zijn de happy few die de projecten voor het uitzoeken hebben of deze zelfs kunnen creëren. Ze hebben vaak al een flitsende carrière achter de rug, en hebben veel te bieden. Ze kunnen in zekere zin zelf bepalen met wie ze willen werken. Ze hebben in zekere zin een sterrenstatus. Het merendeel van deze groep geeft aan niet anders meer te willen werken, blijkt uit onderzoek. Je hebt veel meer vrijheid in de eigen tijdsbesteding, en dat vaak voor minimaal dezelfde inkomsten als in een vast dienstverband. En je hebt de mogelijkheid om af en toe gas terug te nemen om weer op adem te komen. Een geïnterviewde supertemp vergelijkt haar oude vaste baan met continue marathons rennen. Dat is uiteindelijk niet duurzaam. Zitten er alleen maar zonnige kanten aan het supertemp-schap? Zeker niet. Evenals voor iedere externe is de belangrijkste zorg voor de supertemp de pijn van werk. Dienen er zich in de toekomst voldoende nieuwe projecten aan? Gespecialiseerde intermediairs kunnen die zorg voor een deel weghalen. Daarnaast is er het vraagstuk van professionele ontwikkeling. Supertemps hebben vaak in hoogwaardige ondernemingen gewerkt waar zij werden gestimuleerd tot een continue groeisprint. Het zelfstandig opereren kan verleiden tot iedere keer hetzelfde trucje uithalen, waardoor een verdere groei achterwegen blijft. Toch is er een categorie die zichzelf juist extra ontwikkeling gunt en bereid is daarin te investeren. Ook de variëteit aan omgevingen en de complexiteit aan vraagstukken kan afstomping voorkomen. Desondanks concluderen de auteurs dat de supertemps vooral goed gedijen wanneer zij al op een hoog niveau acteren.

HOBBELS

Het vergt overigens wel lef om een buitenstaander de verantwoordelijkheid te geven om de koers van de organisatie mede te bepalen. Dit geldt uiteraard voor reguliere zzp'ers, maar bij de supertemps is dit nog veel kritischer. En hen inzicht te geven in de meest bedrijfskritische informatie. Begrijpt hij ons echt goed? Is de confidentialiteit gewaarborgd? Voor veel organisaties is dit nog een brug te ver. Toch zal volgens de auteurs deze trend zich doorzetten. Managementgoeroe Peter Drucker noemt deze manier van inhuur *'intellectual capital on demand'*. Een nieuwe flexibele talentpool, die in aanvulling op de consultancy organisaties en advocatenkantoren zullen opereren. Greenstone & Miller geven een inkijkje in een interessant opkomend fenomeen. Niet eens zozeer omdat de supertemp nu zo fundamenteel anders opereert dan een zzp'er zoals wij deze kennen. Maar wel omdat organisaties tot op heden nog zeer beperkt zzp'ers hebben toegelaten op écht strategische posities, en strategievorming projectmatig hebben beschouwd. Dit wordt voor de Nederlandse situatie ondersteund door de Atos Interim Index van 2012. Daaruit blijkt dat de meerwaarde van de interimmer vooral nog ligt op het gebied van innovatie in vernieuwingen die betrekking hebben op de interne bedrijfsprocessen en veel minder op vernieuwing van de externe producten- en dienstenportfolio. Dus de strategische impact valt nog tegen! En daar lijkt nu verandering in te komen. Want ook binnen de boardroom is het besef gekomen dat er aantrekkelijkere alternatieven zijn voor een vast dienstverband. En de topers zijn in de positie om daar naar te leven.

BRON

Jody Greenstrone Miller en Matt Miller: *The rise of the supertemp – the best executive and professional jobs may no longer be fulltime gigs.*

PATRICK HOUTKAMP



Marktverzadiging, zware concurrentie en een veeleisende consument bepalen momenteel het klimaat in de media- en communicatie-industrie. Voor de traditionele organisaties in de telecomsector vereist dit een radicale omslag in denken en doen. Van standaardproducten met vanzelfsprekende klanten naar een betekenisvol aanbod van diensten die de loyaliteit van klanten moet winnen. Ziggo kiest in deze strijd voor de strategie om een multimediabedrijf te worden. Deze transformatie gaat niet vanzelf en doet een sterk beroep op de mensen die Ziggo maken. Vanuit HR is het initiatief gestart om een zogenoemde People Strategie te ontwikkelen ter versterking van dit proces. Inmiddels zijn we twee jaar verder. Reden om in gesprek te gaan met Michel Rooze en Dedi Veldhuis, respectievelijk manager HRM Development en Vice President HRM bij Ziggo.

Hoewel Ziggo pas vijf jaar bestaat, is het bedrijf inmiddels een vertrouwd begrip geworden voor de Nederlandse consument. Sinds de fusie in 2007 tussen kabelbedrijven Casema, @Home en Multikabel is het snel gegaan. Ziggo bedient in haar verzorgingsgebied, dat zich over het grootste gedeelte van Nederland uitstrekt, inmiddels ongeveer 3 miljoen huishoudens met breedbandinternet, digitale televisie en telefonie. Ook achter de schermen is er veel gebeurd. Met als doel marktleider te worden en innovatie te versnellen, is ervoor gekozen een ambitieuze strategie te formuleren (Visie 2016) en de principes van een High Performing Organisation te omarmen. Uitgangspunt voor Visie 2016 is (de wereld van) de klant naar binnen halen om deze optimaal te kunnen bedienen. Passend bij deze volgende fase van het bedrijf is het wegbewegen van het beperkte imago van een kabelbedrijf naar een breed gepositioneerd multimediabedrijf. Belangrijke markeringen in deze reis zijn de introductie van triple play-diensten, de beursgang in 2012 en de oprichting van Ziggo Dome. Achter deze tastbare voorbeelden gaat een interne vernieuwing schuil, waarbij bewust de factor 'mensen' centraal is gezet.

STRATEGIE VERBINDEN AAN MENSEN

Veldhuis: "Al vroeg in de uitrol van Visie 2016 constateerden we dat om de veranderde markt goed te kunnen bedienen, het huidige bedrijfsklimaat niet meer volstond." Een dynamische markt vraagt om een dynamische organisatie. In een or-

ZIGGO PROJECTEN

People Strategy

High Performance

- Herzien Performance Management
- High Performance Werken
- Strategische Personeelsplanning
- Staffing

Effectief gedrag

- High Performance Gedrag
- High Performance Leadership

Unieke diverse talenten

- Externe Positionering
- Aantrekken 'Young Talent'
- Talent/Potentieel programma
- Job Crafting

ganisatie die zich kenmerkte door een zeer technische, hiërarchische structuur bleek dit geen gemakkelijke opgave. Rooze: "Operationele slagkracht, innovatie en de klant centraal zetten, dát zijn de thema's waar we de medewerkers aan moeten laten wennen." Veldhuis vult aan: "Daarnaast was het belangrijk om Visie 2016 te vertalen naar wat dit betekent voor de toegevoegde waarde die we van onze mensen verwachten." Middels de People Strategie wordt op dit punt goede voortgang geboekt. "Het leuke is dat de eerste uitvloeisels van vernieuwing door onze mensen al zichtbaar zijn. Zoals de sponsoring van de MTV Awards, maar ook de Wifi Spot-innovatie. Klanten kunnen hun modem deels openzetten, terwijl de eigen gegevens uiteraard worden beschermd, waardoor iedereen altijd en overal kan beschikken over WiFi," aldus Veldhuis. Cruciaal in het vormgeven van de People Strategie bleken de start interviews met het hogere management. Aan hen werd de vraag gesteld wat de invloed was van hun handelen op de mensen die zij aansturen. "Op deze manier creëerden we vanuit HRM bewustzijn onder het management. Bewustzijn van het feit dat het een belangrijke rol heeft in het op de juiste manier aansturen en inzetten van de talenten van de werknemers," zegt Veldhuis. HRM positioneert zich hier als een strategische gesprekspartner door het vertalen van de bedrijfsdoelstellingen van het management naar de optimale inzetbaarheid van de werknemers. "Deze doorvertaling hebben wij uiteindelijk tot leven gebracht middels een aantal projecten onder de People Strategie," aldus Rooze. In deze strategie staan drie inhoudelijke elementen centraal: high performance, effectief gedrag en unieke diverse talenten.

PROMINENTE INBRENG VAN MEDEWERKERS

"Hoewel een participatieve aanpak centraal stond, waren heldere kaders cruciaal. Deze boden ruimte voor verdere invulling. Gelukkig was de betrokkenheid onder zowel het management als de medewerkers groot, een kenmerk dat overigens typerend is voor de cultuur binnen Ziggo." Zo werd er bij de implementatie van performance management een enquête uitgezet waarop een respons van 2.000 werknemers werd ontvangen. Het uitzetten van polls, maar ook het geleidelijk aan starten met pilotgroepen van multidisciplinaire teams en het gebruik van klankbordgroepen op bijvoorbeeld het project rondom high performance-werken, zijn kenmerken van de werkwijze die HR

toepast bij de implementatie van de projecten. “Op deze manier worden leidinggevenden en medewerkers betrokken bij de ontwerpfase, waardoor de projecten meer ‘eigen’ worden. Dit doen we niet in de statische vorm van louter KPI’s en het behalen van targets. Mensen worden daadwerkelijk uitgedaagd de conversatie over het ontwerp en het vormgeven aan innovativiteit en creativiteit aan te gaan. Ook zijn mensen uitgedaagd om hun persoonlijke jaarplannen te ontwerpen in het kader van de nieuwe strategie,” legt Veldhuis uit. Inmiddels heeft al 89 procent van de werknemers aangegeven dit plan te hebben afgesproken met hun leidinggevenden. “Dat vind ik een mooi resultaat,” aldus Veldhuis. Parallel aan deze projecten werd ook gestart met het toerusten van het management om op een andere manier naar zichzelf en naar werknemers te kijken. Cruciaal, omdat juist zij handvatten nodig hebben om als ambassadeurs de People Strategie tot een succes te brengen. Zo heeft een groot deel van de managers leiderschapsopleidingen gevolgd die soms erg confronterend konden zijn. “Hoe doe je dat dan, je medewerkers empoweren?,” geeft Veldhuis als voorbeeld. Deze opleidingen bleken niet zonder resultaat. Medewerkerstevredenheidsonderzoeken lieten een stijging zien van 20 procent met als resultaat dat we nu bij de top 30 van beste bedrijven behoren (bron: Effectory onderzoek). Ook andere belangrijke meetinstrumenten zijn ontworpen om uiteindelijk de invloed van de People Strategie op hun bijdrage aan de bedrijfsdoelstellingen te kunnen bepalen. Hiervoor vormt high performance gedrag een belangrijke pijler waar doelen aan gekoppeld zijn. “Op die manier dragen we er zorg voor dat de inspanningen onder de People Strategie daadwerkelijk op team- en persoonlijk niveau bijdragen aan het succes van Ziggo,” zegt Rooze.

PATRONEN DOORBREKEN

De implementatie van de People Strategie is overigens niet zonder slag of stoot gegaan. Zo blijkt het doorbreken van afdelingsgrenzen een lastige opgave. “Afdelingen beschikken over hun eigen budget en plannen, welke opeens niet meer zo duidelijk kunnen worden afgebakend nu het werk grensoverschrijvend wordt georganiseerd. Mensen moeten echt loskomen van de oude manier van denken, en omwille van innovativiteit de focus leggen op afdelingsoverschrijdend samenwerken in

RUURD BAANE
IRIS VALK

plaats van individueel of als afdeling een goed resultaat leveren. De vraag is niet langer 'heb ik afgemaakt wat ik moest doen?', maar 'wat is mijn invloed op anderen?',” legt Veldhuis uit. Ook hierbij blijkt het goed opleiden en faciliteren van het management cruciaal. Rooze: “De kracht van de implementatie van de People Strategie zit met name in de onderlinge samenhang tussen de verschillende projecten en het elkaar versterkende effect. In de praktijk was en blijft het een uitdaging om dit goed te doen.” Tevens blijkt het vinden van de juiste balans tussen het neerzetten van duidelijke kaders over WAT er van je wordt verwacht enerzijds en het nemen van verantwoordelijkheid over HOE je dat realiseert anderzijds vanzelfsprekend, maar niet eenvoudig te realiseren. Om dit goed te kunnen ondersteunen moet vooral ook de HRM-afdeling zelf veranderen van ondersteunende afdeling naar strategische businesspartner. “Het feit dat het hoger management zo open stond voor deze beweging was hierbij pure winst,” vertelt Rooze. “Gedrag wordt nu gezien als een van de belangrijkste factoren die maken dat Ziggo succesvol is.”

Veldhuis sluit zich hierbij aan: “Het aandragen van ideeën die bijdragen aan de bedrijfsdoelstellingen is cruciaal om van toegevoegde waarde te zijn als HRM-afdeling. Het goed uitwerken van rollen, verantwoordelijkheden en een goed jaarplan als HRM-afdeling zorgt bovendien niet alleen voor een goede samenwerking binnen de HRM-afdeling, maar geeft ook een signaal af dat HRM een sterke, soepel werkende machine is waar op gebouwd kan worden. We zijn er overigens nog lang niet, het vraagt continue aandacht.” Als Veldhuis en Rooze tot slot aangeven waar het grootste aandachtspunt voor de komende tijd zit, geven ze aan dat afmaken en doorpakken cruciaal zijn. “We zijn nu zo goed op weg, als we het nu laten vallen dan moeten we weer opnieuw beginnen,” zegt Veldhuis. “Bovendien is het een voortdurend proces, waarbij het belangrijk is en blijft dat iedereen zo veel mogelijk aan boord blijft en komt. Het blijven aansturen op betrokkenheid en draagkracht is iets wat we zien als belangrijke succesfactoren.”



Peter Boudestein Photography



Onlangs stond in Harvard Business Review een artikel met de intrigerende kop: *Tours of Duty. The New Employer-Employee Compact*. Een titel die herinneringen oproept aan de (bijna) gelijknamige dramaserie over de onfortuinlijke Amerikaanse betrokkenheid in de Vietnamoorlog. De oorlog waar het artikel naar verwijst is die van de War for Talent. Een die onverminderd voortwoedt, ook in tijden van economische tegenslag, waarin er geen zekerheden meer lijken te bestaan voor zowel werkgevers als werknemers. En dat is waarom het volgens de auteurs van het artikel, Reid Hoffman, mede-oprichter en bestuursvoorzitter van LinkedIn, Ben Casnocha en Chris Yeh, tijd is voor een nieuw compact. Ofwel, een nieuw verbond tussen werkgever en werknemer dat gebaseerd is op gelijkheid en het erkennen van wederzijdse belangen. En als hightechondernemers in Silicon Valley weten zij waar ze het over hebben.

NIEUW SPEELVELD

Ze beginnen hun artikel met de gebruikelijke schets van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Deze zag er ver voor de crisis heel anders uit dan nu. Het draaide om stabiliteit en (werk) zekerheid. Zolang er werk was en de financiële situatie goed was, waren medewerkers verzekerd van een baan en konden zij profiteren van een gestage groei die zich vertaalde in een 'vanzelfsprekend' positief carrièreperspectief. De retentie was laag en medewerkersloyaliteit hoog. Iedereen was gebaat bij de status quo. Maar de tijden zijn natuurlijk veranderd. Met de internetrevolutie manifesteerde zich een snelle afwisseling van hoge pieken en diepe dalen in de economie. Onderscheidend vermogen, continue innovatie en slagkracht zijn in deze context voor bedrijven steeds belangrijker geworden. En dat heeft zijn weerslag op de arbeidsrelatie: baanzekerheid en stabiliteit als fundamenten voor bedrijfssucces hebben plaats gemaakt voor flexibiliteit en ondernemerschap. De auteurs stellen dat dit ook heeft geleid tot een ander type medewerker: meer ondernemend, gericht op betekenis en resultaat, meer calculerend en minder loyaal aan de organisatie waarvoor hij werkt. In deze nieuwe realiteit zien organisaties zich genoodzaakt om tot andere vormen van verbinding (een compact), met hun medewerkers te komen. Dat is nodig om het talent en de kennis waar zij over beschikken maximaal te kunnen benutten. Een verbond dat meer is gebaseerd op gelijkwaardigheid en dat de belan-

SLIM: TALENT BINDEN VOOR MAAR VIER JAAR

Hoedo staat een werkgever boven een werknemer? Nergens voor nodig. En dom bovendien. De nieuwe verbintenis is gericht op een arbeidscontract van maximaal vier jaar en een goed contact daarna



**“WERKGEVERS
NOCH WERKNEMERS
HEBBEN ER BELANG
BIJ OM EEN
ARBEIDSRELATIE
VOOR ONBEPAALEDE
TIJD AAN TE GAAN”**

gen van werkgever en werknemer consequent met elkaar in lijn brengt. Naar een nieuw arbeidsverbond.

De oplossing voor een nieuw evenwicht in de relatie tussen organisatie en medewerker ligt volgens Hoffman en zijn medeauteurs in het smeden van een flexibel maar hecht bondgenootschap, dat de verblijfsduur van de medewerker binnen de organisatie overstijgt. Een verbond dat is gebaseerd op wederzijds vertrouwen en gedeelde belangen, waarin de medewerker bereid is zijn expertise flexibel in te zetten ten behoeve van de organisatie, en waarin de organisatie investeert in de inzetbaarheid en ontwikkeling van de medewerker, ook als deze de organisatie weer verlaat. Een uitgangspunt dat niet is gebaseerd op liefdadigheid, maar op de notie dat organisaties steeds afhankelijker worden van het talent dat zij in huis hebben en de wetenschap dat de onderliggende arbeidsrelaties niet langer per definitie onvoorwaardelijk en voor onbepaalde tijd hoeft te zijn.

UITDAGENDE OPDRACHTEN

De auteurs pleiten er voor dat organisaties getalenteerde medewerkers werven voor specifieke tours of duty. Hoogwaardige en uitdagende opdrachten met een vooraf gedefinieerde doelstelling en een helder afgebakend tijdspad. Niet geheel toevallig komt de tijdspanne die Hoffman e.a. voorzien voor een dergelijke tour of duty, overeen met de gemiddelde duur van een trainee- of onderzoeksprogramma, of een software- of productontwikkelcyclus- zo'n twee tot vier jaar. Het aanbieden van uitdagende tours of duty waarborgt dat de organisatie talentvolle medewerkers kan aantrekken die een missie willen volbrengen en maximaal gestimuleerd worden om een belangrijke bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de organisatie. In ruil hiervoor krijgt de medewerker de ruimte en faciliteiten om zijn expertise en employability duurzaam te ontwikkelen en te versterken. Het interessante aan het concept is het uitgangspunt dat zowel de medewerker als de werkgever er niet langer vanzelfsprekend belang bij hebben om een arbeidsrelatie voor onbepaalde tijd aan te gaan. Maar dat beiden erbij zijn gebaat om in de periode van samenwerking het onderste uit de kan te halen en tegelijkertijd de basis te leggen voor een actief relatienetwerk. Door medewerkers te stimuleren om hun eigen netwerk op te bouwen, helpt de werkgever de medewerker om

nieuwe werkomgevingen te leren kennen waar deze ook na zijn tour zijn talent verder kan ontplooiën. Bovendien stelt het de werkgever in staat om met andere talentvolle medewerkers uit het netwerk in contact te komen die zich voor een volgende uitdagende missie willen verbinden aan de organisatie. Kortom, investeren in duurzame relaties, die ook van betekenis blijven als de werknemer wisselt van werkgever.

BITTERE NOODZAAK

Kijkend naar de huidige situatie op de arbeidsmarkt kun je je natuurlijk afvragen in hoeverre het nodig is om de adviezen van Hoffman e.a. daadwerkelijk te adopteren. Op dit moment staan er door de alsmaar oplopende werkloosheid steeds meer talentvolle mensen langs de kant; ze zijn allang blij als ze überhaupt werk of een baan vinden ... Tegelijkertijd is het ook zo dat veel mensen die wél aan het werk zijn vaak maar weinig commitment voelen voor hun werkgever (Towers Watson Global Workforce Study, 2012), of de stap naar een zzp-bestaan maken omdat ze meer uitdaging, ondernemerschap en flexibiliteit willen (ZEA-onderzoek TNO/CBS, 2013). Bovendien, in die sectoren en beroepsgroepen waar wél schaarste heerst, woedt de War for Talent gewoon door (Manpower Talent Shortage Survey, 2013). Op de langere termijn zal de visie van de auteurs op het binden van talent dus wel degelijk van betekenis kunnen zijn om de organisatie aantrekkelijker te maken.

BRON

Reid Hoffman, Ben Casnocha en Chris Yeh.
Tours of Duty: The New Employer-Employee Compact

TONY BRUGMAN

PATRICK HOUTKAMP







#2
FIT FOR
PURPOSE



tocht naar voordeel ligt bij velen nog op het slimmer worden door middel van het optimaliseren van processen. Verspilling, zegt Lencioni, omdat al die investeringen niks waard zijn als je organisatie niet gezond is. Maar hoe schep je clan de ideale omstandigheden voor een gezonde organisatie? Laten we eerst stilstaan bij de definitie van een gezonde organisatie zoals deze door Lencioni wordt gebruikt. Een gezonde organisatie kenmerkt zich middels een minimale hoeveelheid politiek en verwarring, een hoge mate van moraal en productiviteit en minimale turnover. Omdat de voordelen van een gezonde organisatie niet direct te vertalen zijn naar harde cijfers laten veel leidinggevendenden dit links liggen. Zelfs wanneer zij wel de schade zien die wordt aangericht door constant gekibbel, verwarring en een lage moraal -problemen die een gezonde organisatie weet te voorkomen- storten zij zich liever op andere zaken dan emoties of ongemakkelijke interacties. Zelfs een solide strategie kan volgens Lencioni de gevaren van een ongezonde corporate culture niet compenseren. Bedrijven met een ongezonde cultuur kunnen minder goed omgaan met problemen, herstellen van vergissingen of inspringen op kansen. Gezonde organisaties plukken de vruchten van de intelligentie en expertise van hun medewerkers, terwijl ongezonde organisaties hier juist falen. Dit alles terwijl ongezonde organisaties vaak wel degelijk beschikken over slimme en capabele mensen; ze maken er alleen te weinig gebruik van. Maar hoe word je een gezonde organisatie? Daarvoor zijn volgens Lencioni vier aangrijpingspunten.

AANGRIJPINGSPUNT 1 BOUW VAN COHERENT LEIDERSCHAPSTEAM

Een goed leiderschapsteam is gezamenlijk verantwoordelijk voor het behalen van een gemeenschappelijk doel. Lencioni geeft een voorbeeld: bij een golfteam speelt men apart van elkaar en telt men de individuele scores aan het eind van de dag bij elkaar op. Een basketbalteam speelt tegelijk in een interactieve setting en is voor het resultaat onderling afhankelijk van elkaars inzet en vorm. Daarmee wordt de vormgeving van teamwork een bewuste, strategische keuze. Effectief teamwork berust volgens Lencioni op vijf principes, het bouwen van vertrouwen, het hebben van productieve conflicten, het realiseren van gemeenschappelijke betrokkenheid, het elkaar verantwoordelijk houden voor hun acties en prestaties en ten slotte het per-

ECHTE WINST DOOR GEZONDE BEDRIJFSCULTUUR

Optimalisatie van de marketing, strategie en technologie is leuk.
Maar echt voordeel behaal je door in te zetten op een gezonde organisatie



manent focussen op de gewenste resultaten.

AANGRIJPINGS PUNT 2 HELDERHEID CREËREN

Wanneer medewerkers op de hoogte zijn van de richting van hun organisatie en wat van hen verwacht, nemen volgens Lencioni politieke spelletjes, verkeerde instructies en verwarring aanzienlijk af. Een duidelijke missie met bijbehorende motto's op zich volstaat hierbij helaas niet. Wat nodig is, is het beantwoorden van zes cruciale vragen: *Why do we exist?* Deze vraag helpt de core purpose te bepalen en leidt tot betekenis en duidelijkheid. *How do we behave?* Succesvolle bedrijven hebben werkprincipes die acties en besluiten sturen en gewenst gedrag stimuleren. Dit zijn hun core values (die constant blijven gedurende het bestaan van het bedrijf), aspiration values (waarden die management graag wil inbedden om succesvoller te kunnen worden), permission to play values (minimale gedragswaarden, zoals eerlijkheid en respect) en accidental values. Accidental values zijn eigenlijk ongewenst en over het algemeen onbewust binnengebracht. Een bedrijf moet ervoor zorgen deze accidental values niet in te bedden. *What do we do?* De makkelijkste... Wat doen we eigenlijk? Voorbeeld? Een energiemaatschappij: we maken en leveren energie aan onze klanten. *How will we succeed?* De strategie van de organisatie. De besluiten die een organisatie maakt om zichzelf de beste kans op succes te garanderen en te onderscheiden. *What is most important right now?* Executives stappen vaak in de valkuil van het identificeren van te veel prioriteiten. Om een top prioriteit te kunnen vaststellen is het nodig een thematisch doel op te stellen: een haalbaar, kortetermijn doel dat iedereen kan omarmen. *Who must do what?* Om interne conflicten te voorkomen is het noodzakelijk dat de taken op elk niveau inzichtelijk worden gemaakt.

AANGRIJPINGS PUNT 3 HELDERHEID OVER-COMMUNICEREN

Het verhelderen van de reden van bestaan, de waarden, strategische ankers en doelen is niet genoeg. Deze essenties zullen over-gecommuniceerd moeten worden voordat mensen er daadwerkelijk mee aan de slag gaan. Leidinggevendens dienen volgens Lencioni dan ook zogeheten Chief Reminding Officers te worden. Medewerkers geloven het bericht van de leidingge-

venden pas wanneer het herhaaldelijk wordt gecommuniceerd.

AANGRIJPINGS PUNT 4 VERANKEREN VAN DE HELDERHEID

Vervolgens moet de organisatie deze zaken versterken in alle aspecten van de bedrijfsvoering. Lencioni tipt hier om te starten bij het aannemen van nieuwe mensen. Zorg ervoor dat hun werk-DNA een natuurlijke match is met de gewenste corporate culture. Laat ze kennismaken van de zes vragen en antwoorden zodat er een inzichtelijke basis is voor hun gedrag en werkzaamheden. Lencioni stelt tevens dat performance management in theorie een goed idee is, maar dat het in de praktijk eerder een instrument is om risico's te voorkomen dan om sturing te geven aan de organisatie. In gezonde organisaties wordt performance management gebruikt om doelen te stellen, verwarring uit te bannen en organisatiedoelen te versterken. Dit betekent dat compensatie en beloning in lijn moeten zijn met de mate waarin werknemers organisatiewaarden en -doelen vervullen. Is *The Advantage* van Lencioni nu baanbrekend, wereldschokkend of extreem vernieuwend? Niet per se. Maar hij beschrijft wel helder en compact de ingrediënten van langdurig organisatiesucces en de rol van de zachte factor. De waarde van het boek zit hem in de hardnekkige consistentie met recente vergelijkbare inzichten van onder andere Jim Collins (*Great by Choice*, 2011) en Keller & Price (*Beyond Performance*, 2012). En Lencioni voegt daarr nog eens een actiecomponent aan toe. Kortom, geen reden meer om niet aan de slag te gaan met realiseren van een gezonde organisatie.

**"ZELFS EEN SOLIDE
STRATEGIE KAN
DE GEVAREN VAN
EEN ONGEZONDE
CORPORATE
CULTURE NIET
COMPENSEREN"**

BRON

Patrick Lencioni: *The Advantage. Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business*

**IRIS VALK
MARCEL KNOTTER**

Je vraagt je af wat er na *Built to Last* (1994), *Good to Great* (2001) en – het tussendoortje – *How the Mighty Fall* (2009), nog te schrijven valt over de verklaringen achter succesvolle organisaties. Niet veel lijkt het. Maar dit geldt niet voor managementgoeroe Jim Collins (1985) uit Boulder Colorado...

Met de wind mee zeilen kunnen we bijna allemaal. Maar bij tegenwind onderscheiden de mannen zich van de jongens en de vrouwen van de meisjes. Want omgaan met lastige en onvoorspelbare omstandigheden is moeilijk. Maar niet onmogelijk. En bovendien binnen de invloedssfeer van organisaties. Dat is zo ongeveer de kern van *Great by Choice*, het nieuwste management boek van Jim Collins dat hij samen schreef met Morten Hansen, management professor aan de Universiteit van Californië. In *Great by Choice* richt hij zich op de vraag wat organisaties onderscheidt in extreme omstandigheden. Of anders geformuleerd: waarom doen sommige organisaties het juist heel erg goed tijdens economische malaise of grote marktturbulenties en anderen juist niet. Toeval, geluk of toch iets anders? Wat op het eerste gezicht over komt als een wat ver gezochte variant op de *Good to Great* exercitie, is het bij nader inzien niet. Want waar Collins zich eerder focuste op de verklaring achter langdurige excellente zakelijke prestaties as such, richt hij zich nu expliciet op de verklaring achter de combinatie van excellente prestaties in onzekere en onvoorspelbare omstandigheden. En de reden waarom dat steeds interessanter wordt, is uiteraard omdat de omstandigheden waarin organisaties zich bevinden, steeds minder voorspelbaar worden. Tegenwind wordt de standaard...

10X-ERS

De onderliggende data van dit boek zijn ook deze keer weer indrukwekkend. Met zijn team bestudeerde hij over de periode 1965-2002 kenmerken van 20.400 organisaties en zocht daarbinnen naar een selecte groep organisaties die:

1. langdurig spectaculaire zakelijke resultaten boekten;
2. in zeer onzekere en chaotische industrieën werkzaam waren;
3. kwetsbaar waren tijdens hun beginfase (kleine organisaties of jonge organisaties).

Na zorgvuldige selectie op basis van elf criteria kwam het onderzoeksteam uit op 8 organisaties die zeer succesvol bleken in extreme en zeer turbulente marktomstandigheden. Deze groep





kreeg de geuzennaam *10X-ers* omdat zij individueel *tenminste* 10 keer beter presteerden in de analyseperiode dan vergelijkbare organisaties. De groep 10X-ers die Collins bestudeerde presteerde als totale groep gemiddeld 30 keer beter dan vergelijkbare organisaties. Anders gezegd: als iemand in 1972 \$10.000 in een portfolio van de 10X-ers zou hebben geïnvesteerd, was dat in 2002 meer dan \$ 6 mln waard geweest. Not bad ...

FANATIEK

En wat onderscheidt de 10Xers dan van de vergelijkingsgroep? Wat maakt dat zij in onzekere omstandigheden of grote markt-turbulenties toch excellent presteren? De auteurs onderscheiden vier gedragskenmerken (*core behaviors*) die zij samenvatten onder de noemer *10X Leadership*. Allereerst *Fanatic Discipline*. Nee geen gewone discipline, maar fanatieke! En waar staat dat dan voor? Collins ontdekte dat de 10X-ers zeer consistent en gedreven in hun handelen zijn. Consistentie in alle acties; in lijn met waarden, lange termijn doelstellingen, standaarden en werkmethoden. De 10X-ers waren monomaan trouw aan hun uitgangspunten en handelden daar uitzonderlijk gedisciplineerd naar. De 10X-ers kennen alleen een ja-doen! stand. Maar niet als een kip zonder kop of op intuïtie alleen. Nee, de 10X-ers bleken ook *Empirical Creativity* als gemeenschappelijk onderscheidend vermogen te hebben. In onzekere tijden baseerden zij hun acties niet op *conventional wisdom*, ervaring, of experts en autoriteiten.

Waar uit sociaal wetenschappelijk onderzoek blijkt dat juist dit in onzekere situaties wél gebeurt, bleken de 10X-ers zich nadrukkelijk te baseren op empirie als de basis voor hun acties. Facts, figures, directe observatie en – met name – kleine, veilige, schaalbare experimenten. Op basis van feitelijke informatie of iets werkt of niet nemen 10X-ers grootschaliger beslissingen. Met succes. Dit kan natuurlijk leiden tot een gevoel van schijnzekerheid of zelfs superioriteit. Maar dat bleek *geen* kenmerk van de 10X-ers. Het tegenovergestelde bleek zelfs. Collins nam een gemeenschappelijke *Productive Paranoia* waar onder de succesorganisaties. Altijd rekening houdend met de kans dat het tij zich tegen hen keert. Ogenscheinlijk overdreven op hun hoede dat zij onverwachts worden verrast door hun concurrenten. Paranoia. Maar wel productief. Want *'By embracing the*

GOEDE TIJDEN, SLECHTE TIJDEN
Succesvol zeilen bij tegenwind – het recept!



**“IN 1972 \$10.000
INVESTEREN IS IN
2002 MEER DAN \$ 6
MLN WAARD”**

myriad of possible dangers, they put themselves in a superior position to overcome danger’.

NEUROTISCH

Maar waarom willen mensen werken bij organisaties die zich kenmerken door het bovenstaande? Zo leuk lijkt het immers niet. Extreem fanatieke, monomane, paranoïde, neurotische organisaties... De auteurs herkenden echter in de 10X-ers een bepaald gedrag dat zij *Level 5 Ambition* noemden; een zeer aantrekkelijke vorm van ambitie die ego en persoonlijkheid overstijgt en gelegen is *‘something larger and more enduring than themselves’*. 10X-ers *‘ (...) are passionately driven for a cause beyond themselves’*. Maar zij kenmerken zich ook door het vermogen om deze ambitie richtinggevend en operationeel te maken voorbij de vaak lege begrippen als missie, visie en strategie. 10X-ers bleken praktische sets van duurzame operationele uitgangspunten te hebben die concreet richting geven aan het werk van alledag. *‘Specific, Methodical and Consistent’* – SMaC dus. SMaC’s zijn de gedegen doorvertalingen van strategische concepten naar de realiteit – daar waar de echte mensen werken. Zodat zij – ook in turbulente omstandigheden – heldere richtlijnen kennen om hun werk uit te voeren. Richtlijnen die ze op basis van *Empirical Creativity* en *Productive Paranoia* waar nodig ook bijstellen.

ROALD AMUNDSEN VERSUS ROBERT FALCON SCOTT

Maakt het uit wat je als organisatie doet als de omstandigheden onzeker zijn, invloeden buiten je eigen controle liggen en de toekomst onvoorspelbaarder wordt? Collins en Hansen tonen met *Great by Choice* aan dat het inderdaad nogal wat uitmaakt – namelijk langdurig succes! – en leveren daarmee bovenop de inzichten uit eerdere boeken, opnieuw zinvolle bijdragen aan het metier van het bouwen van duurzame organisaties. En als je dat dan ook nog doet aan de hand van voorbeelden uit de epische race om de Zuidpool in 1911 tussen de Noor Roald Amundsen en Captain Robert Falcon Scott uit Engeland, dan is dat niet alleen zeer verhelderend, maar kun je ook bij steller dezes niet meer stuk!

De Amerikaanse HR-expert John Boudreau is de 'coming man' van HR. Boudreau was, op uitnodiging van HR strategiebureau Bright & Company, in Nederland om zijn tegendraadse visie op HR uiteen te zetten. De centrale vraag tijdens de bijeenkomst: hoe kan HR haar grip op toegevoegde waarde aan de business verstevigen en haar betekenis vergroten? Een vraag die als het aan Boudreau ligt overtuigend is beantwoord: baseer alles wat je doet rond mens en organisatie op harde feiten.

John Boudreau is in Nederland nog maar in een kleine kring bekend. En dat is verwonderlijk voor een man die vorig jaar met stip in de top 20 van meest invloedrijke HR-denkers verscheen. In de

VS is dat wel anders. Daar is John Boudreau één van de meest vooraanstaande protagonisten van de bedrijfskundige benadering van HR. Maar ook hier in Nederland maakte hij in een selecte kring van HR-koplopers indruk met zijn boeken *Beyond HR* (2007) en *Investing in People* (2008) waarin hij zijn visie op 'Evidence-Based HR' uiteenzet. Het 'feitelijk' kijken naar HR noemt hij 'the new science of human capital'. Ofwel, het met een meer wetenschappelijke bril kijken naar HR-activiteiten en – processen. Ook in Nederland is een meer cijfermatige en bedrijfskundige benadering van HR in opmars. En daarmee krijgt ook het begrip HR Business Partner steeds duidelijker vorm. Een doorbraak van het gedachtegoed van John Boudreau lijkt daarmee ook hier een kwestie van tijd.

Maar wie is John Boudreau eigenlijk? Boudreau werkt sinds 2003 aan de University of Southern California, waar hij als professor doceert aan de Marshall School of Business. Daarnaast is hij Research Director aan het Center for Effective Organizations (CEO). Daarvoor werkte hij ook bij het Center for Advanced Human Resource Studies aan Cornell University. Boudreau geniet vooral bekendheid voor zijn baanbrekende onderzoek op het snijvlak van human capital, talent management en strategisch concurrentievoordeel binnen organisaties. Hij is meermaals onderscheiden voor zijn onderzoek. Zo ontving hij de prestigieuze Human Resources Scholarly Contribution-award. Niet verwonderlijk dus dat hij inmiddels tot de meest invloedrijke HR denkers wordt gerekend. *Beyond HR* is Boudreau's bekendste werk. In dit boek laat hij samen met co-auteur Peter

BRON

Jim Collins en Morten T. Hansen. *Great by Choice. Uncertainty, Chaos and Luck – Why Some Thrive Despite Them All*

MARCEL KNOTTER



Ramstadt zien hoe organisaties strategisch voordeel kunnen behalen door op een andere manier te kijken naar talent en keuzes rond strategisch talent meer te baseren op feitelijke data. Deze 'decision science' benadering van human capital is het terugkerende thema in zijn onderzoek en publicaties. In zijn meest recente werk, *Transformative HR* (2011, samen met Ravin Jesuthasan), legt Boudreau uit hoe organisaties en HR-leiders via 'evidencebased' veranderingen duurzaam strategisch succes kunnen blijven behalen. Naast zijn werkzaamheden als onderzoeker en hoogleraar adviseert Boudreau raden van bestuur en organisaties bij het optimaliseren van de inzet en benutting van medewerkers en het meetbaar maken van de impact van hun human capital strategie. Zijn 'portfolio' omvat een bont palet aan internationale bedrijven: van jonge start-ups en non-profit organisaties tot grote multinationals, zoals Boeing, Frito-Lay, GE, IBM, Mattel, Merck, Microsoft, Novartis, Royal Dutch Shell, Sun Microsystems, Unilever, en de Verenigde Naties.

HR-BESLUITVORMING

Wat voegt John Boudreau toe aan het overvolle landschap van HR-denkers en goeroes? Laten we zeggen dat Boudreau een middenpositie inneemt tussen aan de ene kant de 'harde' kwantitatieve lijn van de HR-analytics en de return on investment in Human Capital-benadering zoals een HR-denker als Jac Fitz-Enz deze propageert, en de meer 'strategische' inhoudelijke benadering van HR (bijvoorbeeld rond talent management), zoals Dave Ulrich en Peter Capelli deze aanhangen. Hij begeeft zich nadrukkelijk op het speelveld van HR als cijfermatig te onderbouwen bedrijfsfunctie, maar ziet inhoudelijke HR-thema's als cruciale strategische asset. Naar mening van Boudreau moet

HR in staat zijn om impact te maken op zowel de organisatie als de mensen die er werken, door systematisch weloverwogen en onderbouwde beslissingen te nemen omtrent human capital: *"the mission of the HR function is to increase the success of the organization by improving decisions that depend on or impact people."* In zijn boeken verbaast John Boudreau zich erover dat op het gebied van HR 'decision science' nog maar mondjesmaat van de grond is gekomen. Dit in tegenstelling tot disciplines zoals Finance en Marketing, waar forecasts en marktanalyses vanzelfsprekend zijn als er belangrijke strategische beslissin-

HR GEBASEERD OP FEITEN

Een logische volgende stap in de evolutie van Human Resource Management



gen moeten worden genomen. Ook human capital beslissingen zouden veel meer moeten worden gebaseerd op harde, feitelijke informatie. Omdat de business erom vraagt en omdat de data voorhanden is. Het is daarom de logische volgende stap in de evolutie van HR. Een ander verwonderpunt dat ten grondslag ligt aan het werk van Boudreau is het feit dat HR-strategieën van bedrijven vaak helemaal niet onderscheidend zijn. En dat is vreemd, want menselijk kapitaal en talent zijn niet bepaald generieke, uitwisselbare producten. Zo heeft iedere organisatie als afgeleide van de business-strategie zijn eigen specifieke behoefte aan mensen en talent. Boudreau stelt prikkelende vragen die tot nadenken stemmen: *“How concerned would you be if your HR strategy fell into the competitions hands? If your answer is ‘not very’, can your organization be making world-class decisions where talent matters most to your strategic success?”*

Boudreau vindt dat organisaties veel meer aanwezige bedrijfskritische talenten in kaart moeten brengen. Hij spreekt van ‘pivotal points’, ofwel de onderscheidende talent-draaiknoppen binnen het bedrijf. De mensen die deze posities innemen, zijn bepalend voor het huidige organisatiesucces en vertegenwoordigen het waarde creërend vermogen van de organisatie. Boudreau haalt Disneyland aan als voorbeeld. Natuurlijk is het belangrijk dat Mickey Mouse rondloopt in het park, maar zijn betekenis voor de klantbeleving is relatief beperkt. Een pretparkmedewerker zoals een straatveger daarentegen, bepaalt niet alleen of het park er schoon en opgeruimd uitziet, maar heeft ook een veel directer effect op de klantervaring. Door de uitstraling van zijn schoonmaakwerk, maar ook door de rol die hij naar klanten kan vervullen bij het helpen hen wegwijs te maken en van informatie te voorzien. Walt Disney investeert daarom extra in de functies die zijn te typeren als ‘klantambassadeurs’.

HR & BUSINESS: HAND IN HAND

John Boudreau en zijn collega’s van CEO zijn met name geïnteresseerd in de mate waarin HR zich werkelijk bezighoudt met strategische vraagstukken en de toepassing daarbij van human capital decisions science. Op basis van jarenlang onderzoek naar de tijdsbesteding en de kwaliteitsperceptie van HR-organisaties in de VS, Europa en Azië hebben zij in kaart gebracht hoe HR zich op dit terrein ontwikkelt. Hun onderzoek laat zien dat HR

qua tijdsbesteding aan processen en werkzaamheden de laatste 15 jaar maar weinig is veranderd. Dit in scherp contrast met wat HR-professionals denken, namelijk dat hun rol en bezigheden de afgelopen jaren drastisch zijn veranderd. Boudreau:

"Though HR professionals say their roles have changed, our data show that they are guilty of wishful thinking." Dat kan zo zijn, de vraag is natuurlijk of dat erg is.

Boudreau c.s. denken van wel. Uit hun onderzoek komt namelijk ook naar voren dat het verband tussen de tijdsbesteding aan verschillende type HR-activiteiten en het effect daarvan op de prestaties van de organisatie als geheel, significant is. Ofwel, naar mate een organisatie meer tijd besteed aan business gedreven, waarde toevoegende HR-activiteiten leidt dit tot een beter resultaat van de organisatie als geheel. Het loont dus voor HR om meer aandacht te besteden aan de ontwikkeling van nieuwe HR-systemen en HR-toepassingen, en de betrokkenheid bij de totstandkoming van HR strategie, organisatieverandering en organisatie(her)ontwerp. Betekent dit dat al het andere werk overbodig wordt? Nee, uiteraard moeten de lopende en operationele HR-taken zo goed en efficiënt mogelijk worden vervuld. Dat blijft de basis voor HR.

Om als organisatie en HR-organisatie zo effectief mogelijk te functioneren is aandacht voor de business kant van HR dus een must. In succesvolle organisaties wordt er door HR-professionals meer tijd besteed aan strategisch business partnering dan in minder succesvolle organisaties (resp. 31% en 19%). En misschien wel net zo belangrijk: nog nooit waren de managers van de business-zijde zo positief over het functioneren van HR-professionals ten aanzien van bijvoorbeeld HR-strategie activiteiten dan ooit tevoren. De tijd is dus rijp om de business en HR nader tot elkaar te brengen. Waarom slagen veel organisaties er toch niet in om dit voor elkaar te krijgen?

Voor Boudreau is het antwoord op deze vraag simpel: *"HR executives often are not strategic partners; they are administrators and, on occasion, business partners."* Boudreau en zijn collega's waarschuwen dat als er niets verandert, het werk van de HR-professional vooral blijft bestaan uit administratieve en operationele taken. Taken die meer en meer zullen worden overgenomen door IT-systemen. In dat doemscenario wordt HR gede-

**"BASEER ALLES WAT
HR DOET OP HARDE
FEITEN"**

“HR-STRATEGIEËN VAN BEDRIJVEN ZIJN VAAK NIET ERG UNIEK”

gradeerd tot niets meer dan een beheerder van deze systemen. Maar zover hoeft het natuurlijk niet te komen.

METEN ALLEEN IS NIET GENOEG

De volgende vraag is dan natuurlijk: wat moet HR doen om van blijvende betekenis te zijn voor de organisatie? Het sleutelbegrip is volgens Boudreau Evidence Based Change. Ofwel, verandering in gang zetten door initiatieven te ontplooiën die steeds gefundeerd zijn op feiten en cijfers. Solide onderbouwing dus, gebaseerd op drie pijlers: efficiency, effectiveness en impact.

- **Efficiency:** Welke resources worden op welke manier aangewend om tot nieuw/beter HR beleid en instrumenten te komen?
- **Effectiveness:** In hoeverre leiden welke investeringen in HR beleid en instrumenten tot verbeteringen in prestaties van talent en de organisatie?
- **Impact:** In hoeverre leiden welke verbeteringen in prestaties van talent en de organisatie tot duurzaam strategisch succes?

Uit het onderzoek van CEO blijkt ook dat vaardigheden op het gebied van metrics (zoals het gebruik van HRIS, de toepassing van meetinstrumenten en HR analytics) essentieel zijn om de rol van strategisch partner in te vullen. Maar het onderzoek laat ook zien dat dit alleen niet voldoende is: er is geen verband gevonden tussen metrics-vaardigheden en organisatieprestatie. Boudreau: *“Business leaders can now be held accountable for HR measures (...) however this is not the same as having an effective human capital strategy.”* Met andere woorden, het meten van HR data moet een expliciete afgeleide zijn van de HR- en bedrijfsstrategie.

De aanpak die Boudreau voorstaat om Evidence based Change te realiseren, is opgebouwd rond vijf uitgangspunten:

- **Logic-driven analytics:** Maak optimaal gebruik van bestaande en nieuwe databronnen en informatiesystemen (via talent metrics en scorecards) voor het meten van de impact van talent management investeringen op organisatieprestatie. Bijvoorbeeld, laat je inspireren door de supplychain voor

- het herontwerpen van je talent management pijplijn;
- **Segmentation:** Onderscheid verschillende benaderingen voor verschillende talent groepen. Bijvoorbeeld Starbucks onderscheidt vijf medewerkersgroepen, wat ervoor zorgt dat human capital beleid en processen optimaal kunnen worden afgestemd waardoor voor elke groep het maximale rendement kan worden behaald.
 - **Risk leverage:** Start nog vandaag met het onderkennen van en het anticiperen op human capital risico's; leer het verschil tussen positieve en negatieve risico's, hanteer een risico-portfolio en werk met scenario's. Bijvoorbeeld, PepsiCo heeft ervoor gekozen om de voormalig directeur van de World Health Organization aan te stellen ten behoeve van de verbetering van haar producten;
 - **Integration and synergy:** Het gehele palet aan HR functies, programma's, en organisatieonderdelen moet als geheel meerwaarde bieden. Begrijp wat de behoeften zijn van de business en steek energie in het integreren van onderdelen in plaats van het bedenken van nieuwe plannen. "Less is sometimes more."
 - **Optimization:** Investeer gericht in onderdelen of gebieden die het grootste verschil kunnen maken, en maak daarbij gebruik van kwantitatieve en kwalitatieve onderbouwing. Dit vraagt ook durf om bijvoorbeeld te investeren in specifieke talentgroepen (in plaats van het gelijkheidsprincipe toe te passen).

TOEPASBAARHEID

Wanneer experts vanuit Angelsaksische landen hun visie aan een Nederlands publiek voorleggen rijst al snel de vraag: maar geldt dit ook voor ons? Een terechte vraag, die gedeeltelijk beantwoord wordt door het grote HR-onderzoek wat Boudreau en zijn collega onderzoekers hebben uitgevoerd. Zo blijkt bijvoorbeeld dat landen als de VS, Canada en het VK verder zijn qua ontwikkeling van de strategische HR business partner in vergelijking tot Europese landen. Het verschil is echter veel kleiner dan met bijvoorbeeld Chinese ondernemingen. Daar geeft slechts een handje vol HR organisaties aan als volwaardig strategisch partner te opereren. Op het gebied van 'decision science' scoort het Europese vasteland juist weer relatief hoger dan de Angelsaksische landen. Kortom, wij zijn in Nederland en Europa op de goede weg. Tegelijkertijd ligt er nog voldoende ruimte tot

TONY BRUGMAN
PATRICK HOUTKAMP

verbetering en versterking van de HR functie en HR organisatie. De actuele kennis en inzichten van John Boudreau kunnen (HR) organisaties en professionals helpen om de juiste keuzes voor de toekomst te maken.





“Weinig zaken zijn voor een succesvolle toekomst zo gevaarlijk als een succesvol verleden.”

Peter F. Drucker

IN SEARCH FOR EXCELLENCE

Het succes van kennisintensieve dienstverleners wordt vooral bepaald door de kwaliteit van de professionals (*Human Capital*) die ze in huis hebben. Excellent People Management wordt dan ook steeds vaker genoemd als hefboom tot onderscheidend vermogen. In deze ‘Bright Paper’ onderzoeken we op welke wijze *People Management*¹ binnen twee specifieke branches in Nederland plaatsvindt, namelijk accountants- en advocatenkantoren met een partnerstructuur.

Accountants- en advocatenkantoren opereren in een veeleisende context die zeer hoge eisen stelt aan de wijze waarop wordt omgegaan met professionals. Dit doet vermoeden dat zij hun People Management op een excellente wijze hebben ingericht én uitvoeren. De vraag is in welke mate dit het geval is. In deze paper onderzoeken we in hoeverre de huidige benadering van People Management binnen deze organisaties toekomstbestendig is, ook in het licht van een aantal ingrijpende ontwikkelingen waarmee accountants en juristen worden geconfronteerd.

EEN HOGE ROI ON HUMAN CAPITAL

De kracht van accountants- en advocatenkantoren ligt in hun diepgaande vakexpertise en zeer grote mate van toewijding aan de klant. De lat ligt zeer hoog en van de professionals wordt volledig commitment en permanent presteren gevraagd. Hoogwaardige uitvoeringscapaciteit binnen deze type organisaties is daarmee dé garantie voor goede resultaten. Zakelijk succes is voor een groot deel afhankelijk van het vermogen om de kwaliteit en kwantiteit van hun menselijk kapitaal op peil te houden en verder te ontwikkelen.

Kortom, juist bij kennisintensieve dienstverleners - met een relatief hoog rendement op hun menselijk kapitaal is – naast oog voor de klant en inhoud van het vak, oog voor de medewerker meer dan cruciaal om blijvend excellent te presteren. Goed *People Management* is hierbij een belangrijke voorwaarde.

FIT FOR PURPOSE

Noodzaak tot excellent people management in de accountancy en advocatuur



“OOG VOOR DE MEDEWERKER IS MEER DAN CRUCIAAL OM BLIJVEND EXCELLENT TE PRESTEREN”

1 People Management is de manier waarop organisaties en medewerkers omgaan met het benutten, binden en boeien van menselijk kapitaal (Human Capital). Wanneer in het document gesproken wordt over ‘HR’ dan wordt hiermee de organisatorische en administratieve ondersteuning van People Management bedoeld (zoals in HR-afdeling, HR-beleid en HR-taken).

2 O.a. Knies E., Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement. Universiteit Utrecht, 2012

PEOPLE MANAGEMENT ALS HEFBOOM VOOR ZAKELIJK RESULTAAT

Medewerkers die zich in hun werk optimaal ondersteund voelen, leveren meer inzet en dragen daarmee bij aan de prestaties van hun team en de organisatie.² Dit betekent dat het loont om te investeren in ondersteuning van medewerkers. We hebben allereerst gekeken hoe deze ondersteuning formeel georganiseerd is bij accountants- en advocatenkantoren. Wie zijn de spelers, wat zijn hun verantwoordelijkheden, hoe werken ze samen? En is dat goed genoeg?

DE ORGANISATIE VAN HR

De managing partner of een lid van de Raad van Bestuur zet in de regel, samen met de HR-directeur, de ambities uit op HR-gebied. Partners zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het HR-beleid binnen de vastgestelde beleidslijnen en normenkaders. Tevens zijn ze verantwoordelijk voor de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbezetting, aansluitend op de businessplannen. Soms wordt gekozen om binnen zowel het bestuur als binnen de *business lines* de portefeuille ‘HR’ aan een specifieke partner toe te wijzen. Deze HR-partner krijgt de taak om de HR-portefeuille voor een bepaalde periode ‘erbij te doen’. De HR-partners dragen zorg voor de *buy-in* van HR-opgaven en -beleid naar de rest van de partnership. In deze situatie blijft de dagelijkse uitvoering van HR-taken voor de meeste partners beperkt tot de project gerelateerde aansturing van medewerkers en performance management. Partners zijn binnen de grote firms in veel gevallen ook de direct leidinggevende van een senior manager. Deze manager is de leidinggevende van een groep medewerkers of pupillen en geeft leiding binnen de kaders van het HR-beleid en maakt afspraken over prestaties en ontwikkeling van medewerkers en doet voorstellen voor beoordeling en beloning.

HR ONDERSTEUNT EN ONTZORGT

In de context van maximale klantfocus, de continue druk op productieve uren en aandacht voor het verwerven van nieuw werk, kiezen veel van de onderzochte organisaties ervoor partners en senior managers zoveel mogelijk te *ontzorgen*. Zij worden bij de uitvoering van hun HR verantwoordelijkheden geadviseerd en ondersteund door een HR-manager of HR-adviseur. Zij voeren

management, formatieplanning, arbeidsvoorwaarden, ziekteverzuim en reïntegratie, loopbaanbeleid, performance management, arbeidsgeschillen en andere HR-taken. Naast de HR rollen van partners, senior managers en medewerkers van de HR-afdeling zijn ook vaak (externe) coaches en mentoren actief bij de ondersteuning van medewerkers.

PEOPLE MANAGEMENT IN DE PRAKTIJK

Bij vrijwel alle onderzochte organisaties is People Management qua opzet zeer professioneel ingericht. HR-beleid, processen, procedures en systemen zijn vrijwel altijd van hoogwaardig niveau. De bemensing en kwaliteit van HRprofessionals is over het algemeen goed. Uit de gesprekken blijkt evenwel dat ondanks deze uitstekende randvoorwaarden People Management toch lang niet overal de prioriteit krijgt die men op grond van het belang zou verwachten. Niet ontkend wordt dat medewerkers belangrijk zijn, maar in de praktijk wordt er op de werkvloer niet altijd naar gehandeld. Binnen de werkcultuur van de onderzochte kantoren is het sturen op productiviteit en salestargets dominant aan het besteden van voldoende tijd en aandacht aan HR-taken en verantwoordelijkheden. De ongeschreven regel lijkt te zijn dat tijd besteed aan de klant meer loont dan tijd besteed aan de medewerker.

HR IN DE LIJN BEPERKT VERANKERD

Een veelgehoord issue is dat de lijnvolwassenheid op het gebied van People Management laag is. Partners en senior managers hebben over het algemeen beperkte kennis en ervaring op het gebied van People Management. Zij komen vaak direct vanaf hun opleiding in dienst, hebben zelden een andere werkomgeving ervaren en zijn doorgegroeid door hun inhoudelijke vak expertise. Bovendien zijn de dominante criteria voor medewerkers die ambitie hebben zelf ooit partner te worden, met name van financiële en commerciële aard. Een gebrek aan People Management kwaliteit is geen reden om het begeerde partnership niet te krijgen.

Bij vrijwel alle onderzochte organisaties constateren we een toenemend besef onder de partnership dat investeren in mensen tijd en aandacht vraagt. Er worden steeds vaker programma's geïnitieerd die *People Leadership* nadrukkelijk onder

**"TIJD BESTEED
AAN DE KLANT
LIJKT MEER TE
LONEN DAN TIJD
BESTEED AAN DE
MEDEWERKER"**

“VOOR DE HR-PARTNERS GELDT DAT HET BEELD IS DAT ZIJ DEZE ROL ALS ‘GOED BEDOELDE PARTTIMERS’ VERVULLEN”

de aandacht brengen. In toenemende mate wordt belang gehecht aan thema's als duurzame inzetbaarheid. Gezien het belang van HR voor de business, pakken steeds meer bestuurders de handschoen op om samen met de HR-directeur initiatieven te ontwikkelen op het gebied van People Leadership.

Evenwel geldt specifiek voor de HR-partners dat het beeld is dat zij deze rol als 'goed bedoelde parttimers' vervullen. Vaak met een positieve intentie maar zonder veel inhoudelijke expertise, zonder eenduidige aansturing op gewenste resultaten en zonder veel waardering voor hun rol. De HR-taak wordt onder partners niet zelden gezien als corvee. Vanuit de HR-afdeling wordt regelmatig aandacht voor dit thema gevraagd. Maar de impact van HR-professionals om hier verandering in aan te brengen staat of valt met hun persoonlijke kracht en kwaliteit van de relatie met de partnership. En die ingrediënten blijken niet overal in voldoende mate aanwezig. De kracht van vakmanschap van HRprofessionals gaat vaak ten onder tegenover de eigendomsmacht van partners. HR vervalt daardoor vooral in het vrijspelen en ontzorgen van haar interne klanten, zodat HR-verantwoordelijkheden in de lijn kunnen worden ontlopen. HR wordt hierdoor in de regel ingezet voor operationele werkzaamheden en incidenten. Hier lopen we tegen een dieperliggend vraagstuk aan binnen de onderzochte organisaties, die te maken heeft met de manier waarop eigendomsverhoudingen zijn georganiseerd.

IT'S THE PARTNERSHIP, STUPID ...

Kenmerkend aan een partnerstructuur is dat een groep partners gezamenlijk eigenaar is van de onderneming. Hoewel de insteek en visie van de managing partner of eindverantwoordelijk Raad van Bestuur-lid bepalend is voor de rol en de invulling van HR, wordt gezamenlijk geaccordeerd beleid niet zonder meer op die manier uitgevoerd. Partners nemen ruimte en vrijheid om, niet altijd gehinderd door beperkte inhoudelijke kennis over HR, hun eigen invulling te geven aan HR-taken. Over het algemeen wordt dit ook toegestaan – hoogstwaarschijnlijk vanuit de wens om onnodige en ongemakkelijke conflicten te voorkomen.

Decentraal HR ervaart dat haar handhavingstaak onvoldoende wordt geborgd door steun van hoger management. Een eenduidige aanpak ('zo doen wij dat') ontbreekt. Als puntje bij paaltje komt, gaan lokale business voorkeuren vóór organisatie breed HR-beleid. Dit heeft een aantal oorzaken. Ten eerste heeft HR niet met één opdrachtgever te maken, maar met een heel corps aan partners die bovendien mede-eigenaar zijn van het bedrijf. Daarnaast staat de lange termijn benadering van organisatie-ontwikkeling op gespannen voet met de opportunistische korte termijn focus van veel partners. Tot slot blijkt dat de doorloop-snelheid van de gemiddelde HR-directeur binnen partnerorganisaties hoog is zodat van een structurele *tegenkracht* geen sprake is. Dit, in combinatie met de tijdelijke bestuur benoemingen van managing partners en RvB's, maakt het lastig om een lange termijn HR-visie te ontwikkelen en uit te voeren. HR is hiermee een agenda die per definitie afhankelijk lijkt van persoonlijke invullingen en voorkeuren – die bovendien vaak wijzigen. De aanwezigheid van uitstekende systemen en vaak voldoende gekwalificeerde HR-professionals zijn hiertegen over het algemeen niet opgewassen.

SAMENVATTEND...

De erkenning is aanwezig dat excellent People Management noodzakelijk is voor zakelijk succes. Bovendien zijn hoogwaardige randvoorwaarden – zoals processen, systemen en support staff – over het algemeen prima op orde. Tegelijkertijd zorgen goedbedoelende maar onervaren HR-partners ervoor dat de uitvoering niet optimaal is. De kenmerken van een partnerstructuur leiden bovendien tot grote kansen op discontinuïteit op de People Management agenda.

Waar we eerder aangaven dat accountants- en advocatenkantoren opereren in een veeleisende context die zeer hoge eisen stelt aan de wijze waarop wordt omgegaan met professionals en dat dit doet vermoeden dat zij hun *People Management* op een excellente wijze hebben ingericht én uitvoeren, lijkt de praktijk dit niet te bevestigen. Maar is dat erg? Of is de huidige organisatie en uitvoering van People Management bij accountants en juristen prima bestand tegen de uitdagingen van vandaag en – vooral - morgen?

“JARENLANG WAS ER SPRAKE VAN STERKE GROEI IN OMZET EN PERSONEEL”

OEPS...

Het succes van accountancy en advocaten partnerorganisaties is mede te verklaren door het positieve klimaat en omgeving waarin zij zich tot op heden hebben begeven. Jarenlang hadden deze organisaties de economische wind in de rug, was er sprake van een sterke groei in omzet en personeel, en bestond er weinig externe druk vanuit maatschappij, overheden en toezichthouders. Een relatief comfortabele context om invulling te geven aan People Management en bovendien één waarin onvolkomenheden niet direct grote gevolgen leek te hebben. Maar deze context lijkt onomkeerbaar te veranderen met daardoor een aanzienlijk grotere druk op de huidige wijze waarop People Management wordt vormgegeven.

De volgende ontwikkelingen laten zien dat het tij keert:

1. Tarieven en omzet staan onder druk. De jaren van ongebreidelde groei zijn ten einde. Sinds eind 2009 heeft de accountancy sector te kampen met een sterke krimp in omzet en tariefstelling. Voor 2012 komt de krimp uit op ongeveer 3% en voor 2013 wordt een verdere daling van 1% verwacht.³ Hoewel veel advocatenkantoren nog steeds gemiddeld genomen hoge winst- en omzetcijfers laten zien, is ook in deze sector een afvlakkende trend zichtbaar. Ook zijn de tarieven binnen de advocatuur de afgelopen jaren achtergebleven bij de inflatieontwikkeling.⁴

2. Klanten worden kritischer. Een belangrijke oorzaak van de druk op de omzet is het feit dat de klanten van accountants- en advocatenkantoren kritischer en selectiever zijn in de activiteiten die zij afnemen. Klanten voeren steeds vaker simpele activiteiten zelf uit of gaan op zoek naar goedkopere alternatieven. Bovendien eist het merendeel van de klanten meer onderscheidend vermogen van hun opdrachtgevers. Bijvoorbeeld, klanten verlangen dat accountants meer optreden als strategisch adviseur of sparring partner en zich proactiever opstellen naar de klant toe.^{5,6,7}

3. Markt wordt krappere door toename ZZP'ers. Hoewel de markt nog steeds gedomineerd wordt door een aantal sterke spelers is het in het licht van bovenstaande ontwikkelingen niet meer vanzelfsprekend dat klanten kiezen voor de grotere bekende bureaus. Dit wordt gereflecteerd door de

3 NRC, 24/25 januari 2013

4 ING Economisch Bureau, 2012

5 Jong G. de (eds), Professional Services Firms, 2nd edition.

Strategic Management Centre, 2010

6 Accountancy Nieuws, 13 december 2012

7 ING Economisch Bureau, 2013

sterke toename in het aantal ZZP'ers in zowel de accountancy (+14% in de periode 2008-2011) en advocatuur (+40% in de periode 2005-2011).^{8,9}

4. Internationalisering neemt toe. De alsmaar krapper wordende advocatuurmarkt heeft bovendien te maken met sterke internationale impulsen. In 2012 waren anderhalf keer meer advocaten werkzaam bij een Angelsaksisch advocatenkantoor in vergelijking met 10 jaar geleden, en nam bovendien het aantal internationale kantoren op de Nederlandse markt toe.¹⁰ In de accountancy is de omgekeerde ontwikkeling gaande: om zich beter te kunnen positioneren, intensiveren grote accountantskantoren de samenwerking tussen of vervlechting van afzonderlijke onderdelen met buitenlandse onderdelen.¹¹ De toenemende internationalisering noopt organisaties tot het maken van keuzes, zo blijkt uit ons onderzoek. Sommige organisaties zoeken meer samenwerking op met buitenlandse onderdelen of partijen, terwijl anderen er voor kiezen om zich te specialiseren binnen de lokale markt. Dit heeft consequenties voor de benodigde vaardigheden en kennis van mensen. Meer samenwerking betekent bijvoorbeeld meer nadruk op soft skills en project management.

5. Business modellen staan onder druk. De accountancy sector is op zoek naar herstel van vertrouwen en het imago. De sector ligt sinds het uitbreken van de financiële crisis onder het vergrootglas van het publiek en de nationale en internationale wetgevers en bestuurders. Grote veranderingen staan voor de deur ten aanzien van het bedrijfsmodel (scheiding advies en controle, kantoorroulatie, dubbele controle van grote bedrijven).¹² Bovendien zal met de toenemende focus op kostenbesparing en efficiency getracht worden mogelijke verliezen nog meer beperkt te houden. Voor advocatenkantoren betekent de toenemende concurrentie dat zij op zoek gaan naar vernieuwing in profilering van kantoor en de breedte van de dienstverlening. De komst van kleinere kantoren zetten meer druk op de tarieven. Grotere kantoren zullen op zoek moeten gaan naar unique selling points, zoals een andere klantbenadering of werkwijze. Bovendien zal meer hoogwaardige en complexe juridische dienstverlening steeds meer op internationaal niveau plaatsvinden, waardoor er voor de Nederlandse markt op termijn minder over blijft.¹³

8 ING Economisch Bureau, 2012

9 ING Economisch Bureau, 2013

10 Het Financieele Dagblad, 23 maart 2012

11 Het Financieele Dagblad, 8 mei 2012

12 ABN Amro, 2011

13 ING Economisch Bureau, 2012

14 Memory Magazine 2012
 15 Nobiles Motivatie Monitor 2012
 16 Memory Magazine 2011
 17 Advocatie.nl, 2010
 18 NRC, 5 januari 2013
 19 ING Economisch Bureau, 2012
 20 Lampert M. & Spangenberg F., De Grenzeloze Generatie, en de eeuwige jeugd van hun opvoeders. Nieuw Amsterdam, 2009
 21 Blauw Research, 2010; 2011
 22 Memory Magazine 2011
 23 Nederlandse Orde van Advocaten, 2012
 24 De Accountant, maart 2010
 25 Stand van de Advocatuur 2012
 26 Advocatie.nl, 17 oktober 2012

6. Kweekvijver aan talent krimpt. Naast marktaandeel en klanten concurreren accountants- en advocatenkantoren binnen hun branche om nieuw talent. Waar in de accountancy het gat tussen de Big Fourkantoren en de rest qua populariteit relatief groot is,¹⁴ liggen de percepties van starters en young professionals over het werkgeversimago van advocatenkantoren dichter bij elkaar.^{15,16}

Tegelijkertijd zijn starters wel minder eager om vanzelfsprekend voor de top-kantoren te kiezen.¹⁷ Vanwege de toekomstige aantrekkende behoefte aan arbeid, met name binnen de accountancy, en de verwachte uitstroom in zowel de advocatuur als de accountancy door de vergrijzing, zal de concurrentiestrijd alleen maar heviger worden.^{18,19}

7. Beroepsgroep verandert. Accountants- en advocatenkantoren worden geconfronteerd met een nieuwe generatie medewerkers die wordt gekenmerkt als individualistisch, hedonistisch en materialistisch.²⁰ Hoewel snel veel geld verdienen een belangrijke driver is voor veel nieuwe medewerkers, is echter een categorie medewerkers aanstaande waarvoor een prettige werksfeer en een goede balans tussen werkprivé minstens zo belangrijk is als een hoog salaris of de naam van de organisatie.^{21,22} Tevens is er de onomkeerbare trend van het groeiend aandeel vrouwelijk talent dat van de universiteit afstudeert. Bijvoorbeeld, het aandeel vrouwelijke advocaat-stagiairs lag eind 2011 op 57%.²³ Het aandeel vrouwelijke partners binnen de accountancy en advocatuur ligt respectievelijk op minder dan 10% en rond de 15%.^{24,25} De vraag die de organisaties zichzelf moeten stellen is of zij geschikt, gereed en bereid zijn om deze nieuwe groepen instromers te ontvangen en een aantrekkelijke carrière mogelijk te maken.

8. Champions League spelen... of niet? Werken voor de topbureaus en het ambiëren van een partnerfunctie wordt veelal gezien als het bedrijven van 'topsport'. Veel mensen zijn bewust van de consequenties en nemen de performance druk, 24 x 7 mentaliteit, total client dedication voor lief. Tegelijkertijd wordt een deel van de medewerkers geconfronteerd met hun eigen grenzen. Zo nam in 2011 het aantal arbeidsongeschikte advocaten door o.a. burn-out en overspanning met 14% toe.²⁶ Veel medewerkers kiezen zelf eieren voor hun geld en zoeken een context op die beter bij hun ambities, thuissituatie of werk-overtuigingen past. Bovendien

blijkt uit de interviews dat steeds minder medewerkers bij binnenkomst aangeeft vanzelfsprekend door te willen groeien naar het partnership. En eenmaal binnen, dan wordt het psychologisch contract met de firm om de 4-5 jaar heroverwogen (in plaats van een keuze voor het leven, zoals in het recente verleden nog vaker voorkwam). Het is de vraag voor wie dit type werkzaamheden en organisaties (en het partnerschap in het bijzonder) op langere termijn nog is weggelegd.

VERSNELD TRANSFORMEREN IS DE OPGAVE

Waren de interne opgaven om excellent People Management binnen de onderzochte organisaties van de grond te krijgen al aanzienlijk, de externe opgaven zijn nog groter. Klanten worden kritischer, medewerkers worden veeleisender, toezichthouders worden strenger en de publieke opinie wordt meedogender. De druk begint aan alle kanten zeer fors toe te nemen. Ondanks een uitgekiend producten- en dienstenaanbod van de accountant- en advocatenfirma's, wordt de huidige manier van dienstverlening (en daaraan gekoppelde hoge tarieven) niet meer als vanzelfsprekend geaccepteerd. Zeker niet voor die diensten die zich meer als *commodity* ontwikkelen. Dit wordt door een groot deel van de geïnterviewden onderkend. Men geeft aan dat de huidige ontwikkelingen een sterk beroep doen op flexibiliteit en aanpassingsvermogen van hun organisatie. En dat vraagt van leiders en medewerkers aan de ene kant weerbaarheid en commitment om het ruige weer te trotseren en aan de andere kant innovatie- en vernieuwingskracht om zich te transformeren naar een nieuwe werkelijkheid.

Kortom: een majeure opgave, zeker in een organisatiecontext die vanuit zichzelf niet sterk vernieuwend is of gekenmerkt wordt door grote interne veranderkracht. De zwakheden die gepaard gaan met het partnerstructuurmodel kunnen beperkend en hinderend zijn voor noodzakelijke aanpassingen, terwijl de buitenwacht snellere transitie vereist, om duurzame groei in de toekomst te kunnen garanderen. Een aantal geïnterviewden geeft aan dat de huidige ontwikkelingen wel eens de bijl aan de wortel kunnen leggen van de partnerstructuur zoals deze momenteel binnen de onderzochte organisaties is ingericht. Anderen geven aan dat juist in het partnermodel de kracht schuilt om hier sterker uit te komen (sterke klantfocus,

**“DIT KAN DE BIJL
ZETTEN AAN DE
WORTEL VAN DE
PARTNERSTRUCTUUR
ZOALS DEZE
MOMENTEEL IS
INGERICHT”**

gedrevenheid, ondernemerschap, broederschap). Hoe het ook zij, snellere besluitvorming, uniformiteit en kwaliteit op - onder andere - de People Management agenda zijn noodzakelijk om ook in de veranderende context maximaal te profiteren van de belangrijkste groeidriver van de organisatie – het menselijk kapitaal.

7 INGREPEN VOOR EXCELLENT HR & PEOPLE MANAGEMENT

Versneld transformeren dwingt middelgrote en grote advocaten- en accountancy firma's om meer vanuit een corporate gedachte te werken. En aangezien partners juist gewend zijn om baas te zijn in hun eigen winkel, vraagt dit om fundamenteel vernieuwen.

Op basis van onze interviews en externe search, achten wij een zevental ingrepen op het domein van HR en People Management in onderling verband noodzakelijk om de gewenste transformatie naar een flexibele en wendbare organisatie versneld te bewerkstelligen:

1. Versterk de interface medewerker - organisatie.

De lijnvolwassenheid en professionaliteit op het gebied van HR en People Management moet snel verder omhoog. Aangezien een excellente relatie tussen medewerkers en hun aansturend partner of manager key succes driver is in perioden van turbulentie en het daarmee gepaard gaande grote beroep op betrokkenheid, heeft verbeteren van die relatie de hoogste prioriteit. Het draagt bij aan een grotere betrokkenheid van medewerkers, reductie van verzuim, meer begrip bij ingrijpende maatregelen wanneer de markt dit vereist, en voorkomen van vroegtijdige ongewenste uitstroom van medewerkers. People Management is een vak dat deskundigheid vereist. Net zoals dat geldt in het 'echte' werk.

2. Bestuur excellente executie. Investeren in de lijnvolwassenheid móet gepaard gaan met verbeterde randvoorwaarden en adequate ondersteuning om excellent People Management daadwerkelijk in de praktijk te brengen. Belangrijke elementen hierbij zijn: aangescherpte selectiecriteria en voorwaarden voor promotie naar een People Management rol; daadwerkelijk beschikbare tijd voor People Management in combinatie met heldere verantwoordelijkheden en bevoegdheden op dit thema; duidelijke realistische doelstellingen, resultaten en ver-

wachtingen; en een directe koppeling van waardering en beloning voor daadwerkelijk in praktijk gebrachte excellente People Management skills. Het doorvoeren van deze randvoorwaarden reduceert de valkuil dat excellente ondersteuning van medewerkers vooral goedbedoelde 'lipservice is'. Als People Management een belangrijke business driver is, moet die ook als zodanig bestuurd worden.

3. Verhoog de drempel. Door de jaren heen is gebleken dat lang niet alle partners over hetzelfde niveau aan People Management kwaliteiten beschikken. Sterker nog: het leeuwendeel wil vooral doen waar ze goed in zijn: focus op de vakinhoud. Wat nodig is, is gericht zoeken naar partners die affiniteit met HR hebben. Het is noodzakelijk om een 'ondergrens' te stellen ten aanzien van People Management kwaliteiten waar alle potentiële partners aan moeten voldoen, voordat ze partner kunnen worden. Stel gebleken People Management kwaliteiten als entree eis. Affiniteit alleen is niet voldoende...

4. Neem afscheid van goedbedoelde amateurs. Zorg ervoor dat partners die een expliciete sturende HR-rol toebedeeld krijgen (dus met HR in de portefeuille), niet kunnen opereren als 'goedbedoelde amateurs'. Marchandeer niet op de kwaliteit van partners die beslissingsmacht hebben over het domein Leiderschap en Talent. Pas de succesformule 'superexpertise' daarom ook toe op het HR-domein. Vergroot het belang en de impact van de rol van de HR-partner door harde voorwaarden te stellen ten aanzien van de rolvulling. Bijvoorbeeld een minimaal aantal jaar ervaring als reguliere partner. Dit versterkt de impact van HR-partners en zorgt ervoor dat het etiket 'corvee' verdwijnt.

5. Gebruik incentives die ook in de business werken. Laat partners HR en People Management consequenties direct in de portemonnee voelen. Elimineer de vrijblijvendheid op het HR-domein ('afspraak-is-afspraak'-cultuur) en maak People Management-activiteiten die uitgevoerd worden door partners en managers hard door het onderdeel te maken van de beloning. Stel daarbij heldere en eenduidige HR KPI's op inclusief de financiële consequenties. Dit stimuleert succesvol gedrag en een gebalanceerde focus op productiviteit, sales en human capital. Excellent HR & People Management moet letterlijk lonend worden.

**"PAS DE
SUCCEFORMULE
'SUPEREXPERTISE'
OOK TOE OP HET HR-
DOMEIN"**

6. Borg strategische initiatieven. Los de discontinuïteit en het opportunisme in de HR besturing op door een 'HR Board' te creëren met daarin een gemandateerde vertegenwoordiging van alle (HR) partners, de directeur/ manager HR en de portefeuillehouder HR vanuit het bestuur. Laat binnendit platform namens alle partners beleidsinitiatie en opdrachtverlening voor beleidsontwikkeling plaatsvinden. Deze HR board stimuleert en bewaakt een eenduidige (decentrale) HR uitvoering en 'regeert' ook over bestuurstermijnen van de voorzitter/managing director heen. Dit voorkomt dat HR primair wordt afgerekend op dagelijkse prioriteiten en incidentele issues in plaats van op gemeenschappelijk lange termijn beleid.

7. Running HR like a Business. Richt de stafafdeling HR meer in als aanbodorganisatie, die beleidsontwikkeling, expert-ondersteuning en transactionele diensten uitvoert in opdracht van interne klanten en ondersteunt met de inzet van adviseurs bij een uniforme decentrale uitvoering van HR-processen. Werk vanuit een zakelijk dienstverleningsmodel, met een heldere klant leverancier relatie, waarbij wederzijds duidelijk gecommuniceerd wordt over behoeften en aanbodpotentieel. Dit draagt bij aan een effectievere en efficiëntere roluitvoering van de HR professionals, een eenduidige aanpak ('zo doen wij dat') en een meer zuivere relatie naar opdrachtgevers in de business toe.

Wij zijn er van overtuigd dat een combinatie van deze maatregelen de kans verhoogt op meer excellente HR en People Management dienstverlening én blijvend rendement op Human Capital.

FIT FOR PURPOSE?

Nu geen extra actie ondernemen op deze Human Capital thema's betekent naar onze mening een zeer serieuze bedreiging voor de groeidoelstellingen van de onderzochte organisaties. Het negeren of bagatelliseren van de noodzakelijke veranderingen zal op de lange termijn pijn gaan doen. Medewerkers, markten, arbeidsmarkttoetreders en toezichhouders wachten namelijk niet tot verantwoordelijke partners en betrokken HR-bestuurders klaar zijn met interne discussies en trage besluitvorming. Failure is no option... De consequenties hiervan zullen dan - business wise - fors zijn: de productiviteit zal nog meer onder druk komen te staan, verdere uitval van medewerkers, hogere kosten, en reputatie-effecten door een afkalvende kwa-

liteit voor de klant, waardoor de hoge tarieven steeds minder goed verdedigbaar zijn.

We begonnen deze Bright Paper met de vraag of accountants- en advocatenkantoren die opereren in een veeleisende context hun People Management op een excellente wijze hebben ingericht én uitvoeren. Excellent betekent dat de kwaliteit van processen, systemen, besturing en professionals passend is bij de opgaven waarvoor ze nu en in de nabije toekomst staan. Op grond van onze gesprekken, ervaring en research constateren we dat deze fit for purpose er bij veel accountants- en advocatenkantoren nu niet is. Ze kwamen er mee weg in het verleden, maar lopen een serieus zakelijk risico in het heden. Versneld en diepgaand transformeren op de ‘zachte’ People Management agenda zou wel eens het antwoord kunnen zijn op de ‘harde’ zakelijke realiteit en ambities.

RUURD BAANE
TONY BRUGMAN
MARCEL KNOTTER
OLAF MARÉE





FOTOS
278

Voelt u een sterke drang om te presteren, maar bent u de creativiteit en vastberadenheid die uw carrière voorheen in een stroomversnelling brachten kwijtgeraakt? Denkt u bij iedere prestatie dat u deze moet overtreffen? Heeft u het gevoel niet meer bij de top-performers binnen uw organisatie te behoren en hebt u het idee dat jongere collega's u inhalen? Dan bent u mogelijk een high-need-for-achievement-professional.

PARADOX VAN EXCELLENTIE

Het type high-need-for-achievement professionals is vaak in korte tijd zeer succesvol geworden. Wat werkt betreft zijn ze gepassioneerd, serieus en competitief ingesteld. Ze vinden succes en waardering belangrijk en nemen gecalculeerde risico's. Zo op het eerste gezicht ideale werknemers dus. Binnen organisaties vind je ze (soms verstopt) op alle niveaus. Vaak worden ze als zeer waardevolle medewerkers beschouwd. Ze hebben echter één belangrijke valkuil: ze zitten zichzelf in de weg.

In *Flying without a net* beschrijft Harvard professor Thomas J. DeLong de blokkades die high-need-for-achievement-professionals zichzelf opwerpen, waardoor ze letterlijk vast komen te zitten. Ze hebben meer dan gemiddeld de drang om continu in control te zijn over een gevoel van zingeving, het idee erbij te horen en de overtuiging een belangrijke bijdrage te leveren. Als dat niet lukt, ervaren ze dit als persoonlijk falen. Daardoor schieten ze in een 'professionele groef'.

PROFESSIONELE GROEF

Want de andere kant van de medaille van het snel opgebouwde succes, is een combinatie van eigenschappen die kan leiden tot destructief gedrag. Ze hebben weinig oog voor behoeften van collega's, zijn slecht in delegeren, kunnen moeilijk prioriteren, zijn bang om eerlijke feedback te vragen en matchen zich continu met anderen. Het destructieve gedrag is een uiting van angst; angst dat het gevreesde persoonlijke falen werkelijkheid wordt. Het gedrag zelf werkt het falen vervolgens daadwerkelijk in de hand, waardoor de bevestiging wordt geleverd die men zo vreest: ik ben verantwoordelijk voor mijn eigen falen. Niet alleen de professional zelf is vervolgens de dupe, maar ook de werkgever. De persoon verliest de bevlogenheid voor het werk

DE ZELFKANT VAN SUCCESVERSLAVING
Het type 'high-achiever' doet liever de verkeerde dingen goed, dan toegeven hulp nodig te hebben



“JEZELF
HERONTDEKKEN
EN VERNIEUWING
AANBRENGEN
IN JE WERK ZIJN
NOODZAKELIJKE
INGREDIËNTEN
OM BLIJVEND
SUCCESVOL TE ZIJN”

en daarmee ook de bezieling voor de organisatie. Uiteraard wilt u dit in uw organisatie het liefst voorkomen.

MOED

Volgens DeLong moet een high-need-for-achievement-professional zelf zijn weg vinden uit de neerwaartse spiraal. Hij biedt een viertal handvatten om weer controle te krijgen over het kunnen voorzien in de behoeften. Die helpen om een beweging te maken van ‘doing the wrong things well’ naar ‘doing the right things well’. Om daar te komen zijn vaak diverse pogingen nodig, hetgeen betekent eerst ‘the right things wrong’leren te doen. Juist dat is voor succesvolle professionals vaak pijnlijk en vereist moed. Het geeft namelijk veel meer genoegdoening om iets goed te doen, ook al is het misschien niet de beste tijdbesteding. De beweging uit de neerwaartse spiraal vraagt bescheidenheid, kwetsbaarheid, risico’s durven nemen en geduld (over het algemeen niet de meest ontwikkelde kenmerken). Maar, het is wel dé manier om uiteindelijk de juiste dingen op de juiste manier te doen.

HANDVATTEN

De vier handvatten van DeLong zijn:

- 1. Laat het verleden los.** Besef dat realiteit en waarneming niet altijd hetzelfde zijn. High-need-for-achievement-professionals hebben de neiging een eigen zelfbeeld te schep-pen, zonder deze te toetsen aan het beeld dat anderen hebben. Iemand kan zijn of haar eigen rol in een situatie echter negatie-ver of juist veel positiever beoordelen dan een ander persoon. Daarnaast bestaat de neiging elke andere vergelijkbare gebeur-tenis te beschouwen als een bevestiging van het eerder verkre-gen zelfbeeld. Dat versterkt de zelfperceptie alleen maar extra.
- 2. Gebruik ondersteunende netwerken.** De profession-al weet vaak precies van wie hij feedback wil krijgen, en ook van wie niet. Hij wordt dus erg selectief en zoekt alleen mensen die het eigenbeeld bevestigen. Elke externe, afwijkende percep-tie zorgt voor onzekerheid. De kunst is juist om de beweging te maken naar een completer zelfbeeld
- 3. Stel je kwetsbaar op.** Het is krachtig om actief feedback te vragen aan verschillende partijen, ook wanneer dit spannend is. Deze manier van kwetsbaar opstellen heeft als positief ge-volg dat men het eigen gedrag in bepaalde situaties kan nuan-ceren en duiden. Voorwaarde is wel om te zoeken naar perso-

nen die op een constructieve en prettige manier feedback geven, bij voorkeur face-to-face. Een format dat DeLong aanriekt is het SKS-model: Stop (niet meer doen), Keep (blijven doen), en Start doing (hiermee experimenteren). De high-achiever moet wel leren om zich open te stellen en zijn of haar echte persoonlijkheid te laten zien, en dus niet spastisch proberen een ander beeld hoog te houden.

4. Focus op de lange termijn. Tot slot ligt er de uitdaging om meer risico's te durven nemen. De angst om te falen is bij de professionals diepgeworteld. De drempel om risico's te nemen kan worden verlaagd door perspectief te creëren op de lange termijn. Door deze focus aan te brengen wordt het gemakkelijker om gaandeweg korte-termijn risico's te nemen in het belang van het grotere doel.

DOORBREKEN

Jezelf herontdekken en vernieuwing aanbrengen in je werk zijn noodzakelijke ingrediënten om blijvend succesvol te zijn. High-need-for-achievement professionals gaan deze zelfconfrontatie het liefst uit de weg. Ze leunen tegen beter weten in op de successtrategieën uit het verleden. Langzaam maar zeker voltrekt zich het scenario dat ze het meest vrezen: niet meer de kwaliteit kunnen leveren die men van zichzelf gewend is. Met een negatieve spiraal als gevolg. Herkent u zich hierin (en wie niet in zekere zin), of geeft u leiding aan professionals? Dan zijn de inzichten die de auteur verschaft zeer waardevol om de weg omhoog weer te vinden. Het boek geeft veel voorbeelden, toetsvragen en praktische handvatten om via de weg van 'doing the right things wrong' weer te komen tot 'doing the right things well'.

BRON

Thomas J. DeLong:
Flying Without a Net:
Turn Fear of Change
into Fuel for Success

IRIS VALK RUURD BAANE





Al zolang er managementboeken zijn, wordt de sport vaak gebruikt als bron van inspiratie. Met name bij thema's als leiderschap, teamwork en coaching maken auteurs de koppeling met de sport maar al te graag. Want sport maakt dergelijke, complexe thema's begrijpelijk voor de mensen. Niet altijd is de metafoer even goxod toepasbaar is in het bedrijfsleven. Het boek Moneyball van Michael Lewis is echter een verhaal uit het Amerikaanse baseball, dat na verschijning wel degelijk een grote impact op het bedrijfsleven heeft gehad. En momenteel zelfs op HR.

Baseball is in "*Moneyball: the art of winning an unfair game*" de metafoer voor business. Het boek vertelt het waargebeurde verhaal van Oakland Athletics' general manager Billy Beane. Beane is een voormalig speler van de Major League Baseball en heeft zijn droom werkelijkheid zien worden als manager van een club in de hoogste baseball league in America. Echter, Oakland Athletics's is op het moment dat Beane aan boord komt een zwakke club met een zeer beperkte begroting, iets dat in de sterk door geld gedreven baseballwereld een disqualifier was om succesvol te zijn. Beane besluit dat hij iets fundamenteel anders moet doen om de club te laten winnen. Keerpunt vormt het aanstellen van Harvard econoom Paul De Podesta. Samen ontwikkelen zij een methode om met behulp van wetenschappelijk onderbouwde analyses en onderzoek de beste en meest potentiële spelers te selecteren om een succesvol team te bouwen. De methode wordt aangeduid met 'Sabermetrics'. Baseball was tot dan toe (net als veel andere sporten tot op vandaag) een wereld waarbij er enorme bedragen werden uitgegeven aan spelers die ertoe moesten bijdragen dat de club zou winnen. Baseball managers en scouts waren er in hun recruiting op gericht de snelste, sterkste en fysiek fitste spelers te vinden, omdat men aannam dat deze de grootste kans hadden om succesvol te worden. Echter, dit was toen – we spreken over de periode van 1997 tot 2002 – puur op aannames gebaseerd en niet onderbouwd met feiten. Sabermetrics veranderde dit door wetenschappelijk onderbouwde analyses en statistiek te gebruiken ter ondersteuning van de selectie van spelers.

DIK EN TRAAG

Een aardig voorbeeld uit het boek is Jeremy Brown. Een kleine, dikke en wat trage catcher uit een lagere league die ge-



**“MENSELIJK
KAPITAAL MET
CIJFERS IN BEELD
BRENGEN”**

zien zijn fysieke kenmerken volgens de ‘logica’ van de scouts nooit in aanmerking zou komen om in de Major League te spelen. Cijfers toonden echter aan dat Brown het minste aantal outs en het hoogste on-base percentage had en daarmee een zeer groot potentieel in zich had. Daar kwam bij dat hij geen grote investering vergde. Hetzelfde gold voor spelers als David Justice en Scott Hatteberg. Zij waren voor het grote publiek niet meer dan gemiddelde spelers, maar de computers van Beane en DePodesta lieten de feitelijke kwaliteiten en potentie van de spelers zien en trokken deze spelers met beperkte middelen aan. Gevolg, Oakland Athletics bleek na jaren van tegenvallende resultaten in 2002 in staat hun divisie te winnen (103 van de 162 wedstrijden gewonnen) met een team dat qua salaris-kosten vele malen goedkoper was dan hun rivalen in de Major League.

SCOREN

Vandaag de dag vind je bijna geen topteams meer in baseball, basketbal, voetbal en ijshockey die niet aan talent- en performance-analytics doen. Wellicht herinnert u zich tijdens het WK in Zuid-Afrika bij een spelerswissel dat de totale loopafstand in kilometers werd vermeld van de betreffende speler. Een simpel voorbeeld van data in de voetbalerij. Inmiddels is een aantal voetbalclubs zo ver dat iedere actie die een speler maakt op het veld, kan worden vastgelegd en gerelateerd aan het eindresultaat. Deze analyse wordt ‘Event Based Analysis’ genoemd. Alles wat een speler doet, kan worden toegerekend aan de ‘Goal Probability Added’, ofwel de verhoging van de kans op scoren die een speler veroorzaakt met de betreffende actie. Maar hoe zit dit in het bedrijfsleven? Hier zijn talent- en performance-analytics nog lang niet vanzelfsprekend.

De verschijning van het boek Moneyball in 2003, was voor Starbucks de aanleiding voor het oprichten van een HR-analyticsteam. Het managementteam van Starbucks was geïnspireerd geraakt door de kracht van Sabermetrics en gaf HR de opdracht een gelijksoortige strategie uit te werken voor hun medewerkers. Vandaag de dag onderzoekt dit team, primair bestaand uit econometristen, statistici en natuurkundigen, de impact van HR-programma's op de prestaties van Starbucks.

HR-BRIL

Naast dat Moneyball echt een leuk boek is om te lezen als een 'succesverhaal in de sport', biedt het een prachtige inspiratie als je het leest door een HR-bril. Data-analyse gebruiken om de businessimpact van menselijk kapitaal in kaart te brengen, is wat mij betreft een belangrijke ontwikkeling voor de toekomst van organisaties. Organisaties kunnen succesvoller worden als zij de impact van investeringen in personeel op productiviteit, klanttevredenheid, kwaliteit en omzet in cijfers gefundeerd in kaart brengen. Laat Moneyball ook voor uw organisatie een inspiratiebron zijn!

BRON

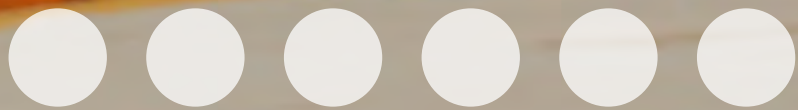
Michael Lewis,
Moneyball: The Art
of Winning an Unfair
Game.

IN BEELD

Tip: Voor degene die graag beeld en geluid bij een verhaal hebben, is er goed nieuws, want Moneyball is ook verfilmd. De film heeft weliswaar een wat hoog 'American Dream' gehalte, maar met Brad Pitt in de rol van Billy Beane en Jonah Hill als Paul DePodesta (in de film heet hij Peter Brand) is het zeker de moeite waard. Het vertelt het volledige verhaal van het originele boek van Michael Lewis.

OLAF MARÉE





Momenteel studeren aan de 38 hogescholen in Nederland ruim 400.000 studenten. Twintig jaar geleden waren er bijna vierhonderd hbo-instellingen met nog geen 200.000 studenten. Hogescholen zijn in de loop der tijd geëvolueerd tot regionale kenniscentra en werkgevers van formaat. Zo ook de Hogeschool Utrecht (HU), de op twee na grootste hogeschool van ons land. De ontwikkelingen waaraan de HU wordt blootgesteld zijn fors. Vernieuwingen in lesmethodes, digitalisering van onderwijsvormen, uitbreiding van werkende professionals als doelgroep en tegelijkertijd teruglopende reguliere studentenaantallen, maatschappelijke discussies over relevantie en kwaliteit van bestaande opleidingen en veranderende verdienmodellen. De Hogeschool Utrecht erkent de dynamiek van het onderwijsklimaat en heeft geconstateerd dat het anders moet en anders kan. Eind 2012 is Ilan Westphal door de Hogeschool Utrecht aangetrokken als HR directeur en heeft een aantal forse opgaven op zijn bord gekregen.

Hoewel Ilan Westphal ooit zelf kort voor de klas heeft gestaan, is hij het leeuwendeel van zijn carrière werkzaam geweest in het bedrijfsleven. Zijn werkwijze valt te typeren als resultaatgericht, daadkrachtig, besluitvaardig en standvastig. Dit is een andere stijl dan de consensusgerichte en vrijblijvende cultuur die vaak wordt geassocieerd met het onderwijs. Reden genoeg om na anderhalf jaar de balans op te maken en in gesprek te gaan over waar deze interessante combinatie tot dusver toe heeft geleid.

VERNIEUWEN MET DE HAND OP DE KNIP

De ambitie van de HU is om de driehoek van onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk met elkaar te verbinden. Hoewel er de afgelopen jaren al veel stappen zijn gezet, is er in het licht van alle uitdagingen, volgens Westphal nog een behoorlijke 'gap' tussen waar de Hogeschool Utrecht nu staat en waar de organisatie naartoe wil groeien. "Neem de financiering. Van oudsher komt deze vooral vanuit het ministerie voor de fulltime bachelor studenten. Nu moeten we meer en meer onze eigen broek ophouden en richten we ons nadrukkelijker op de beroepspraktijk. Onze doelgroep komt daar in toenemende mate vandaan. Wij volgen inmiddels de grote spelers als NCOI, LOI en Schouten & Nelissen op de voet als het gaat om onderwijs voor de werkende professional." Deze beweging betekent dat zowel het profiel van docenten als de manier van lesgeven moet



“HET BESTUUR WILDE IEMAND UIT EEN ANDERE SECTOR, DIE MET EEN FRISSE BLIK NAAR HET ONDERWIJS KIJKT EN EEN ANDERE STIJL VAN WERKEN MET ZICH MEEBRENGT”

veranderen. Een enorme HR-uitdaging. “Het wordt steeds belangrijker dat gekwalificeerde docenten ervaring meebrengen vanuit de beroepspraktijk. Bovendien willen we met ‘blended learning’, een combinatie van face-to-face onderwijs, online leren en leren op de werkplek, tegemoet komen aan de leerstijlen van de brede doelgroep die wij bedienen, namelijk studenten van 17 tot 67 jaar.”

Naast onderwijskundige vernieuwingen en het aanboren van nieuwe doelgroepen, staat er ook een omvangrijke besparingsdoelstelling op de strategische agenda. Dit houdt onder andere in dat, door het efficiënter organiseren van werk, kan worden bezuinigd op de ondersteuning. Een deel van dit geld zal vervolgens terugvloeien naar het onderwijs en onderzoek. Westphal: “We gaan deze doelstelling onder meer bereiken door onderwijstaken en ondersteunende taken te ontvlechten. Door ondersteunende processen vervolgens over faculteiten heen te harmoniseren kunnen we een betere en efficiëntere dienstverlening aanbieden. Omdat de Hogeschool Utrecht een fusieorganisatie is, zijn veel staffuncties vanuit het verleden decentraal belegd. We kunnen de schaalvoordelen van het feit dat we nu één grote kennisorganisatie zijn beter benutten. Ook voor HR betekent dit meer doen met minder geld. Tegelijkertijd vervullen we als HR een stevige coördinerende- en faciliterende rol in het organisatie brede veranderproces.”

MET FRISSE BLIK DOORBRAGEN REALISEREN

Om de vernieuwing niet te laten verzanden in plannen en vergezichten, heeft de HU bewust gekozen voor een ‘outside-in benadering’. “Het bestuur wilde iemand uit een andere sector, die met een frisse blik naar het onderwijs kijkt en een andere stijl van werken met zich meebrengt. Dit doen we trouwens niet alleen bij HR, maar zie je inmiddels breder in de organisatie. Een slimme strategie als je het mij vraagt, omdat je ziet dat je zo complementair aan elkaar kunt zijn. Ze wilden iemand binnenhalen die doorbraken kan realiseren in de huidige manier van werken. Dan is het niet effectief om iemand van een vergelijkbaar profiel aan de bestaande populatie toe te voegen.”

De Hogeschool Utrecht zocht iemand met daadkracht die planvorming kan ombuigen naar implementatie. “Een doorbraak creëren vergt het lef om keuzes te maken en daar ook echt op te acteren. Dit houdt in dat er fundamenteel aan knoppen

wordt gedraaid wat veranderingen impliceert voor de huidige organisatiestructuur, de samenstelling en kwaliteit van de huidige populatie, bestaande processen, systemen, producten en diensten. En dat alles in een relatief kort tijdsbestek. Het geloof dat we de juiste koers te pakken hadden, het wenkend perspectief van het eindresultaat, en de overeenstemming over de middelen die nodig zijn om de transitie te doen slagen, heeft zowel het bestuur als mijzelf overtuigd om de uitdaging met elkaar aan te gaan.”

“Als de neuzen eenmaal dezelfde kant op staan, komt er een energie los, daar kan menig bedrijf een puntje aan zuigen”

Bij binnenkomst merkt Westphal op dat er een grote bevologenheid aanwezig is bij de medewerkers van de HU. “Ook faculteitsdirecteuren en bestuursleden hebben nadrukkelijk affiniteit met het primaire proces. Ze zijn hecht verbonden met het vak en hebben vanuit een intrinsieke interesse en betrokkenheid vaak een duidelijk visie over hoe de toekomst van de Hogeschool eruit zou moeten komen te zien. In het onderwijs bestaat echter de neiging om de consensus op te zoeken. Dit maakt dat het besluitvormingsproces lang kan duren. Het is dan ook geen uitzondering dat een gemaakte keuze opnieuw ter discussie kan worden gesteld als blijkt dat iemand door andere inzichten van gedachte is veranderd. Dit is duidelijk anders dan ik gewend ben uit het bedrijfsleven. Deze cultuur is voor het draagvlak weliswaar effectief, maar voor de snelheid en executiekracht in tijden van noodzakelijke verandering niet behulpzaam.”

HR IN DE FRONTLINIE

In de visie van Westphal zal binnen de HU een grotere executiekracht gerealiseerd moeten worden. Door de strategische doelen concreet te maken middels het te vertalen naar projecten met duidelijke prestatieafspraken, worden zaken praktisch gemaakt en wordt een actiemodus gecreëerd waarin iedereen weet wat hem of haar te doen staat. Vanuit de gedachte ‘practice what you preach’ is hij begonnen dit bij zijn eigen HR-afdeling als eerste toe te passen. Zo heeft hij bij HR de strategische business opgaven vertaald naar HR opgaven en hieruit een tiental strategische HR projecten geformuleerd. “Door vanuit een strategisch plan te cascaderen weet je zeker dat iedere actie, hoe klein ook, bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen.

**“IN HET ONDERWIJS
BESTAAT ECHTER
DE NEIGING OM DE
CONSENSUS OP TE
ZOEKEN”**

Vertrouwend op de vakkennis en intrinsieke motivatie van de HR-professionals merk je dat wanneer de koers en de weg daarnaar toe duidelijk is, er een energie loskomt waar menig bedrijf een puntje aan kan zuigen. Aan ons als HR-MT de taak om veranderbereidheid aan te wakkeren en de energie die daarbij vrijkomt te kanaliseren en bundelen. Je merkt dat deze organisatie dan bergen kan verzetten.”

Westphal heeft er bewust voor gekozen HR voor te laten lopen op de rest van de organisatie. “Om HR de stevige positie te kunnen geven in de rol van regisseur en ‘facilitator’ van het veranderingsproces waar we als HU inzitten, moet je eerst zelf het goede voorbeeld geven. Zo hebben we de kwaliteits- en efficiencyslag eerst zelf getracht te realiseren. Pas als je zelf door de transitie bent gegaan, heb je immers recht van spreken. Bovendien heb je de verandering doorleefd, waardoor het gemakkelijker is om naderhand het lijnmanagement te ondersteunen om hetzelfde te doen.” Oftewel, laten zien hoe het moet is veel krachtiger dan vertellen hoe het moet.

GEEN ZACHTE HEELMEESTERS

Waar in het primaire proces de profielen en gevraagde competenties van onderwijzers en managers aan verandering onderhevig zijn, geldt dit voor HR net zo goed. Westphal: “We hebben ervoor gekozen zo snel mogelijk expliciet te zijn welke rolinvulling en profiel de nieuwe werkelijkheid van onze HR-professionals vraagt. Een ontwikkelassessment heeft vervolgens medewerkers het inzicht gegeven in de eigen potentie om de nieuwe rol adequaat in te vullen.” Dat betekent ook dat het voor sommige HR-medewerkers minder vanzelfsprekend is dat zij zich de nieuwe rol eigen kunnen of willen maken. “In deze situatie moet je eerlijk zijn en mensen begeleiden naar ander werk binnen of buiten de Hogeschool Utrecht. Dit is zowel in het belang van de organisatie als van de medewerker zelf. Een medewerker wordt ook niet gelukkig in een functie die niet goed past. We merken trouwens steeds vaker dat medewerkers ook zelf de handschoen oppakken en hun blik naar buiten richten.” Een ontwikkelassessment biedt naast een potentie-inschatting bovendien inzicht in de persoonlijke ontwikkelbehoeften van medewerkers. Zo is Bright & Company gevraagd om, voor de groep HR adviseurs van de HU, een professionaliseringstraject te faciliteren om hen verder te ontwikkelen in hun

nieuwe rol. “Als je vraagt aan mensen om een grotere broek aan te trekken, is het wel raadzaam om vervolgens een riem aan te bieden zodat ze de broek kunnen vastgespen.” De kennis en vaardigheden die dan nog missen, worden van buiten gehaald door geschikt nieuw talent aan de HU te verbinden.

GEZONDE BALANS TUSSEN CONTROLE EN AUTONOMIE

Door het college van bestuur wordt de daadkracht van Westphal gewaardeerd. “Op bestuursniveau bestaat het bewustzijn dat je top-down visie en duidelijke kaders nodig hebt om in de context van de Hogeschool tot wezenlijke verandering te komen. Dit is een delicaat spanningsveld, want we hebben te maken met een professionele organisatie met hoogopgeleid personeel die veel autonomie gewend zijn en nodig hebben. Een volledige top-down benadering gaat dan ook niet werken. Je moet ruimte geven. De verandering moet van hen worden.” In de filosofie van Westphal is het belangrijk om vroegtijdig van bovenaf duidelijkheid en richting te geven. “Hierdoor ondervang je de grootste weerstand. Het is begrijpelijk dat medewerkers dit ervaren als inleveren van professionele ruimte. Daarom is het zaak, nadat je medewerkers voldoende hebt toegerust in lijn met het gewenste resultaat, de verantwoordelijkheid weer terug te leggen bij de teams en de medewerker. Je doet beroep op de zelfredzaamheid van medewerkers. Ik werk ernaar toe de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk te leggen, maar je merkt dat nog niet iedereen daar aan toe is. Maar als het lukt, is dit een prachtig moment. Want wanneer het kwartje valt, gaan mensen op staan en zichzelf overtreffen.” Maar als het niet lukt, is de kans groot dat mensen niet op hun plek zitten. Dit verklaart ook waarom ‘duurzame inzetbaarheid’, waarbij mensen bewust worden gemaakt van hun ‘employability’ en de verantwoordelijkheid die ze zelf daarin hebben, een HR speerpunt is dat nog de nodige aandacht verdient. “Met de succesvolle implementatie van het loopbaanportaal hebben we op dit vlak intussen een goede eerste stap gezet.”

“Ik zou het liefst de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk willen leggen, maar je merkt dat nog niet iedereen daar aan toe is”

TROTS EN ONGEDULDIG

Terugkijkend op de anderhalf jaar dat Westphal aan de slag is, concludeert hij dat HR in een ver gevorderd stadium van de

“HET MEEST TROTS BEN IK OP DE WAARDERING DIE HR KRIJGT OP DE STEVIGE POSITIE DIE ZIJ HEEFT INGENOMEN BINNEN DE ORGANISATIE. EN DAT IN ZO’N KORTE TIJD”

**RUURD BAANE
MANDY VAN MEURS**

transitie is. De harde kant, de centralisatie evenals de besparingsdoelstelling, is bijna voltooid. De zachte kant, de gedragsverandering en nieuwe rolinvulling, is grotendeels gerealiseerd en moet nu geborgd gaan worden in de organisatie. “Daar plukken we nu al wel de vruchten van. De waardering die HR krijgt en de stevige positie die zij in een dergelijk korte tijd heeft ingenomen binnen de organisatie is groot. Op die waardering ben ik het meest trots. Het feit dat bijvoorbeeld het bestuur ineens de eyeopener krijgt ‘oh, dit bedoel je dus met strategisch HRM’ geeft aan dat de toegevoegde waarde van human capital in deze organisatie steeds groter wordt. Dat is mooi. We kwamen van ver. HR had voorheen voornamelijk een operationele rol. Dan zijn dit toch de opstekers. De beurt is nu aan de lijn om door de transitie te gaan. HR is er klaar voor om hen daarin te begeleiden. We zijn al een leiderschapstraject met de top van de HU gestart om hen te equiperen in het voorbeeldgedrag die zij samen met HR zullen gaan vervullen.”

Het staat buiten kijf dat Ilan Westphal een man met een missie is. Hij voelt zich merkbaar als een vis in het water en heeft zich tot doel gesteld om door middel van HR de HU naar een hoger plan te trekken. Zijn resultaatgerichtheid en voor het onderwijs atypische doortastende stijl gaan ervoor zorgen dat het niet alleen bij plannen blijft.

“Het meest trots ben ik op de waardering die HR krijgt op de stevige positie die zij heeft ingenomen binnen de organisatie. En dat in zo’n korte tijd.”



Foto: Martine Sprangers



President-elect
Barack Obama,
Chicago,
November 4, 2008

"Change has come
to America."

Preside
Barack
Chicago
Novem

"Chang
to Ame

www.time.com



Leiderschapontwikkeling staat, samen met talentmanagement, nog altijd zeer hoog in de rijtjes van HR-zaken die in de ogen van managers én HR-professionals cruciaal zijn voor het succes van een organisatie. De crisis heeft daar niets aan veranderd. Nog steeds worden er miljoenen euro's geïnvesteerd in prachtige leiderschapsprogramma's. Dat geldt natuurlijk in het bijzonder voor grote, internationale organisaties. Daar zullen managers gedurende hun loopbaan verschillende standplaatsen kennen over de gehele wereld. Recruiters moeten er rekening mee houden dat voor internationaal leiderschap heel andere competenties nodig zijn, dan voor een nationale leider.

Linda Sharkey, Nazneen Razi, Robert A. Cooke en Peter Barge, betogen in hun boek *Winning with transglobal leadership* uit 2012 dat een internationale managementcarrière toch echt iets anders vraagt van een manager, dan wanneer die zijn leven lang binnen de landsgrenzen actief is. Zij hebben onderzocht wat het verschil maakt tussen 'gewone' leiders en 'transglobal' leiders en reiken daarmee een aantal handvatten aan voor de vraag hoe deze wereldburgers het beste geselecteerd en getraind kunnen worden.

GLOBAL MINDSET

Een van de stellingen die zij poneren is dat directieteams van zichzelf vaak denken dat zij een internationale focus hebben, terwijl dit in de praktijk slechts beperkt het geval is. Een global mindset begint met de vraag hoe de directieteams, inclusief de belangrijkste stafafdelingen, zijn samengesteld. Zijn de landen waarin zaken wordt gedaan bijvoorbeeld goed vertegenwoordigd op cruciale posities op het hoofdkantoor? Hoeveel internationale ervaring hebben directieteams? Daarnaast ontbreekt dikwijls een betrouwbaar instrumentarium om managementtalent met internationale potentie te identificeren en klaar te stomen voor een loopbaan in den vreemde. In potentieelbeoordelingen wordt te weinig gekeken naar factoren die echt onderscheidend zijn om internationaal succesvol te zijn. In hun boek gaan zij op zoek naar deze factoren. Ze duiden in eerste instantie een zestal soorten intelligentie die cruciaal zijn voor internationaal succes.

RECRUTEER EEN ECHTE WERELDLEIDER

Ondanks de crisis worden er nog steeds miljoenen geïnvesteerd in prachtige leiderschapsprogramma's. Hoe vindt u de échte wereldleider?



“RECRUITERS KIJKEN TE WEINIG NAAR FACTOREN DIE ONDERSCHIEDEND ZIJN OM INTERNATIONAAL SUCCESVOL TE ZIJN”

Cognitieve intelligentie. Een basisvoorwaarde voor het succes van een internationale leider is een hoog IQ in de klassieke zin van het woord.

Zakelijke intelligentie. Een hoog IQ is echter niet voldoende. ‘Business intelligence’ gaat over de mate waarin leiders erin slagen om deze intelligentie toe te passen in uitdagende opdrachten die een goed zakelijk instinct vragen.

Emotionele intelligentie. Empathie en inlevingsvermogen zijn cruciale factoren om aan te kunnen sluiten bij mensen in landen waar de gebruiken en gewoontes onbekend zijn.

Culturele intelligentie. Om te voorkomen dat mensen vroegtijdig oordelen en beslissingen nemen vanuit hun eigen context, is het van groot belang dat mensen zich bewust zijn van hun eigen culturele vooroordelen en bereid zijn de tijd te nemen om te luisteren, denken en handelen vanuit het lokale perspectief.

Internationale (global) intelligentie. Internationale leiders zijn er uiteraard niet alleen om aan te sluiten bij de lokale context. Ze zijn er om de belangen van het bedrijf te dienen en de balans te bewaren tussen ‘local’ en ‘global’.

Morele intelligentie. Leiderschap vraagt vertrouwen. In het buitenland zal dat meer moeite kosten. Succesvolle internationale leiders handelen in lijn met universele waarden en weten daarmee het vertrouwen te winnen van lokale medewerkers.

GEDRAGSMATIGE ASPECTEN

Sharkey en de anderen claimen in hun boek dat, naast deze - nog niet zo heel spannende - intellectuele eisen, gedragsmatige aspecten nog bepalender zijn voor het succes van de internationale leider. Zij baseren hun uitspraken op onderzoek onder honderdvijftig succesvolle internationale leiders die door hun team zijn geïnterviewd met de vraag wat vooral bepalend is geweest voor hun succes in het buitenland. *Omggaan met onzekerheid* – Internationale leiders accepteren onzekerheid en gaan er mee om door teamleden nadrukkelijk te betrekken bij beslissingen en te luisteren naar hun mening. Op basis van de wel beschikbare data worden scenario’s geformuleerd en knopen doorgehakt. *Creëren van verbinding* – Internationale leiders zijn zich ervan bewust dat zij zelf vaak niet het meeste inzicht hebben in de specifieke lokale problematiek. Zij verbinden mensen met de benodigde kennis en ervaring en laten zich daarbij niet weerhou-

den door hiërarchieën. Ze hanteren veel meer een faciliterende stijl richting hun teams dan dat zij de teams directief aansturen. Ze nemen verantwoordelijkheid, maar zijn ook 'hands-on'. Ze inspireren op basis van een gedeelde visie en slagen er daarmee in om talent aan te trekken en te binden. *Pragmatische flexibiliteit* – Een heel interessante factor die een rol lijkt te spelen bij het bepalen van internationaal leiderschapssucces, is het vermogen om soms flexibel om te gaan met regels. Vanuit respect en waardering voor de lokale gewoonten blijkt het soms uitermate effectief om gedrag te kiezen of te accepteren dat de regels enigszins overschrijdt of onethisch is beredeneerd vanuit de thuissituatie. Fundamentele waarden mogen hiermee overigens nooit overschreden worden. *Onderdompelen in de lokale gemeenschap* – Het jezelf onderdompelen in de lokale gemeenschap levert veel sneller en diepgaander inzicht op in hoe het ter plekke echt werkt dan het aansluiten bij de expatgemeenschap. Hiermee wordt de intuïtie en gevoeligheid van succesvolle leiders extra geladen en het vermogen om deze effectief in te zetten vergroot. Sharkey claimt dat een van de beste manieren om ter plaatse vertrouwen te winnen is om te investeren in lokaal talentmanagement. Wanneer lokale medewerkers zien dat een internationale leider de moeite neemt om te investeren in het toekomstig talentpotentieel, dan heeft dat grote betekenis voor het commitment van de medewerkers richting de leider.

Kort gezegd: succesvolle internationale leiders tillen het thema diversiteit naar een hoger plan. Ze zijn er van overtuigd dat het bij diversiteit niet gaat om quota's of stimuleringsprogramma's. Ze handelen vanuit een diep geloof dat je dichtbij de (lokale) gemeenschap moet staan. Dat je ter plaatse meervoudig moet kijken, denken en vooral doen en dat dat uiteindelijk leidt tot betere businessresultaten. Wat Sharkey in haar onderzoek dus eigenlijk heeft ontdekt is dat 'transglobal leadership' veel meer gaat over 'local leadership'. In die zin had ze de titel van haar boek wellicht moeten aanpassen.

BRON

Linda Sharkey, Nazneen Razi, Robert A. Cooke en Peter Barge: *Winning with transglobal leadership*

ESTER DE KLEER





Ons werk verandert. Waar we pakweg een eeuw geleden met z'n allen aan de lopende band stonden om smalle monotone specialistische arbeidsintensieve taken te verrichten, ziet het werk van velen van ons er vandaag de dag (gelukkig) een stuk anders uit. We hebben bredere taken en werkzaamheden, met meer ruimte en autonomie. Tegelijkertijd neemt het aandeel kennisintensieve arbeid, waarbij kennis en informatie de basis vormen van de totstandkoming van producten en diensten, toe. Toch lijkt er in het huidige tijdperk van kenniswerk een nieuw soort van specialisatie te ontstaan die sterke gelijkenissen vertoont met het Taylorisme.

Vorig jaar introduceerde Thomas Malone (professor Leiderschap en IT aan MIT Sloan School of Management en tevens oprichter van MIT's initiatief 'Inventing the Organizations of the 21st Century') met twee collega's in Harvard Business Review het begrip 'hyperspecialisatie'. De auteurs betogen dat door toename van kenniswerk enerzijds en de mogelijkheden van informatie- en communicatietechnologie anderzijds, de mate van arbeidsdeling snel groter wordt. Bepaalde deeltaken en werkzaamheden kunnen steeds beter, gemakkelijker en goedkoper door anderen worden uitgevoerd, meestal met behulp van nieuwe ICT.

Wat is hyperspecialisatie precies? Ten eerste, de term hyperspecialisatie impliceert dat het gaat om diepe expertise, gecombineerd met fijn opgeknipte taken. Ten tweede heeft het betrekking op kenniswerk of beter gezegd kennisintensief werk. Denk bijvoorbeeld aan ontwikkeling van software, creatieve processen en vertaalwerk. Ten derde: hoewel hyperspecialisme veel overeenkomsten heeft met uitbesteding van werk (outsourcing) of het verplaatsen van werkzaamheden naar andere locaties (offshoring) zijn het geen synoniemen van elkaar. Bij hyperspecialisatie gaat het er om dat werk dat voorheen door één persoon werd uitgevoerd nu in kleinere, meer specialistische stukjes is gehakt en wordt gedaan door meerdere mensen, waar zij zich ook bevinden. De premisse van Malone en zijn collega's is dat deze opdeling en distributie van werk kan leiden tot verbetering in kwaliteit, snelheid en kosten. Immers, het werk wordt elders door anderen op een effectievere en efficiëntere manier uitgevoerd.

TAYLORISME 2.0
(Maar dan anders)



DE IMPLICATIES VAN HYPERPECIALISATIE

Wanneer organisaties hyperspecialisatie willen toepassen in hun eigen organisatie, vraagt dit wel om bepaalde (andere) managementvaardigheden en focus.

1. Er moet een keuze gemaakt worden welke soort processen, werkzaamheden of taken met behulp van hyperspecialisatie zullen worden uitgevoerd.
2. Leidinggevenden moeten leren om kenniswerk zo efficiënt en effectief mogelijk in afgebakende toewijsbare taken op te delen.
3. Er zullen nieuwe specialisten aangenomen moeten worden om het werk uit te voeren (en met hen onderhandeld moeten worden over de voorwaarden). Een alternatief is om eigen personeel door te ontwikkelen tot hyperspecialist.
4. Leidinggevenden moeten nadenken over de manier waarop de kwaliteit van het werk én de kwaliteit van arbeid gewaarborgd blijven.
5. Er moet een mechanisme zijn waardoor al het gedistribueerde werk weer tot één geheel geïntegreerd wordt.

SCHADUWKANT

De auteurs noemen naast deze voordelen nog een aantal pluspunten zoals flexibiliteit (mensen hebben een mate van autonomie in wanneer en waar zij hun werk uitvoeren, werkgevers hebben meer grip op de inzetbaarheid van capaciteit) en beschikbaar talent (hyperspecialisatie doorbreekt de geografische grenzen). De vraag is natuurlijk of de voordelen opwegen tegen de prijs die daar tegenover staat. Er zit namelijk een grote schaduwkant aan hyperspecialisatie.

Evenals destijds bij het Taylorisme waarschuwen critici ervoor dat hyperspecialisatie leidt tot digitale 'sweatshops' (de menseelijke variant van de legbatterij), waar mensen worden uitgebuit tegen een abominabel inkomen. Vanwege het eenzijdige en opgedeelde karakter van het werk verliezen mensen sneller de binding met het grotere geheel en met het hogere doel waarvoor zij dit werk uitvoeren. Dit, plus het langdurig uitvoeren van sterk gereduceerde taken, kan uiteindelijk voor nadelige psychologische effecten zorgen. Er ligt een schone taak voor organisaties en beleidsmakers om hierop te anticiperen (zie kader).

VOORBEELDEN

Het bedrijf CastingWords zet geluidsbestanden om in transcripties in soms wel de helft van de tijd dan dat de geluidsopname lang is. De truc? Het bedrijf hakt simpelweg de opname in kleine stukjes en laat haar werknemers (die allen op afstand werken) simultaan het geluidsbestand omzetten in tekst. Met behulp van slimme technologie zorgt CastingWords ervoor dat fouten en inconsistenties eruit gehaald worden, alvorens alle stukjes tot één uitgeschreven tekst aan elkaar worden geregen. Een voorbeeld waar meer hoogwaardig kenniswerk aan te pas komt, is InnoCentive, een online platform voor open innovatie. Het concept: laat de beste experts van over de hele wereld met elkaar de strijd aan gaan om een voor een bedrijf onoplosbaar probleem op te lossen tegen een fractie van de kosten. Per dag struinen duizenden wetenschappers, technici, studenten de InnoCentive-website af voor intrigerende uitdagingen en sturen vervolgens hun best bedachte voorstellen op. Winnaars worden rijkelijk beloond: soms wel tot \$100.000.

TAYLOR VOORBIJ

Kijkend naar hyperspecialisatie zijn de parallellen met het Taylorisme zichtbaar. Er schuilt daarom een groot risico voor met name laagwaardige hyperspecialisatie taken die kunnen leiden tot verminderde motivatie en zelfs psychologische klachten. Het goede nieuws volgens de auteurs, is dat veel van dit type werkzaamheden in de toekomst (evenals veel Tayloriaanse werkzaamheden) geautomatiseerd kunnen worden. De ontwikkeling van bijvoorbeeld vertaalcomputers en taaltechnologie gaat dusdanig snel dat het werk van CastingWords straks volledig via computertechnologie zal plaatsvinden.

Is hyperspecialisatie alleen maar een bedreiging? Ik ben van mening dat hyperspecialisatie wel degelijk kansen biedt en met name voor meer hoogwaardig kenniswerk. Vele experts in binnen- en buitenland zien deze hyperspecialisten juist als de nieuwe generatie ambachtlieden. Die zich bovendien weten te verzamelen, te verenigen en te mobiliseren in nieuwe collectieve netwerken. Hyperspecialisatie zal dus in toenemende mate invloed hebben op de organisatie van werk. Als wij voldoende in staat zijn de risico's te onderschrijven en daarop te anticiperen via goede bescherming en aangepaste wet- en regelgeving, kunnen we ervoor zorgen dat hyperspecialisatie een positieve bijdrage levert in ons werk en onze organisaties.

Op macroniveau is aanpassing van voorschrijvende en beschermende wet- en regelgeving en voorzieningen nodig om deze geschikt te maken voor en in lijn te brengen met dit nieuwe type werknemer en het werk wat hij uitvoert. Dit past geheel in het discours die momenteel gevoerd wordt omtrent weten regelgeving ten aanzien van Het Nieuwe Werken en zzp'ers.

BRON

Thomas Malone, Robert Laubacher en Tammy Johns: *The Age of Hyperspecialization*

TONY BRUGMAN



De Chrysler Academy ontwikkelt en verzorgt salestrainingen voor de ruim 30.000 autoverkopers die dit automerk in Amerika aan de man brengen. Binnen Chrysler wist men al dat autoverkopers die het volledige trainingsprogramma gevolgd hadden gemiddeld 35 auto's per jaar meer verkochten dan verkoopmedewerkers die niet getraind waren. En toch had Chrysler Academy grote moeite om haar toegevoegde waarde aan te tonen aan haar klanten: de dealerbedrijven van Chrysler. Er speelden namelijk meer factoren een rol. Het verloop onder autoverkopers was – zeker in het eerste jaar na indiensttreding – erg hoog. Met als gevolg dat dealers vaak een tijdje wachtten met dure trainingen totdat de medewerker bewezen had een blijvertje te zijn. En wie zegt dat de extra verkochte auto's niet domweg toe te schrijven zijn aan de opgebouwde ervaring van de verkopers met langere dienstverbanden? Bovendien: wie zegt dat de totale hoeveelheid autoverkopen ook stijgt door de trainingen? Gaan extra autoverkopen door getrainde medewerkers niet gewoon af van de autoverkopen van de ongetrainde medewerkers? Veel HR-afdelingen worstelen met een vergelijkbare vraag als de Chrysler Academy: hoe kunnen we onze toegevoegde waarde aantonen aan de business? Elke organisatie die een paar procent van haar loonsom uitgeeft aan opleidingen vraagt zich immers wel eens af of dat geld invloed heeft op het organisatieresultaat. Net als dat organisaties de vraag stellen of hun performancemanagementsystematiek wel leidt tot beter presterende medewerkers. Of de vraag of het ziekteverzuim niet omlaag te brengen is met een andere aanpak; om maar wat voorbeelden te noemen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er in de HR veel interesse bestaat voor HR analytics, de discipline die HR-data aan primaire procesuitkomsten koppelt en door statistische analyse de impact van HR-activiteiten op organisatiere-sultaten inzichtelijk maakt. Deze grote interesse heeft tot nu toe echter nog niet geleid tot brede toepassing van HR analytics-technieken binnen organisaties. De reden is eenvoudig; veel HR-afdelingen voelen weliswaar de noodzaak om hun toegevoegde waarde aan de business aan te tonen, maar weten niet zo goed hoe ze dat moeten doen en waar ze moeten beginnen.

Het boek *Human Capital Analytics* van Gene Pease en Boyce Byerly (HR analyticsgoeroe Jac Fitz-enz is weliswaar co-auteur maar verzorgde alleen de inleiding) is een nuttig boek voor de HR-professional die voor het eerst wil starten met het analyse-

ROUTEKAART NAAR HELDERE HR-ANALYSES
Hoe HR de impact van investeringen in menselijk kapitaal kan verkennen en vergroten.



**“IEDEREEN DIE EEN
PAAR PROCENT
VAN DE LOONSOM
UITGEEFT AAN
OPLEIDINGEN MOET
ZICH AFVRAGEN
HOE DIT HET
ORGANISATIE-
RESULTAAT
BEÏNVLOED”**

ren van de impact van HR-investeringen. Waar de weinige boeken die tot nu toe verschenen over HR analytics vooral gaan over de kengetallen die je kunt gebruiken of over analysetechnieken, geeft *Human Capital Analytics* vooral een overzichtelijke beschrijving van wat allemaal komt kijken bij een HR analytics-project. Ze beschrijven dit aan de hand van zes stappen, die elk in een apart hoofdstuk staan uitgewerkt:

1. ALIGNMENT

Het alignment-proces is er op gericht om de investeringen van HR te linken aan de uitkomsten die binnen de organisatie nagestreefd worden. Om dit te kunnen doen moet HR de relevante stakeholders bij elkaar brengen: vaak zijn dit – naast HR – Finance, IT, vertegenwoordigers van het lijnmanagement en functionele deskundigen. In een stakeholderworkshop stellen de betrokkenen gezamenlijk onderzoekshypothesen op en wordt geïnventariseerd welke variabelen daarmee samenhangen. De HR-analyticus faciliteert dit proces door diepgaand door te vragen op de assumpties en verwachtingen van de deelnemers.

2. DEFINING THE INTERVENTIONS

Nadat door de stakeholders gedragen onderzoekshypothesen opgesteld zijn, wordt het actieplan opgesteld voor het onderzoek: de interventie – doorgaans een HR-investering of activiteit – wordt gekozen, evenals de doelgroep voor de interventie. Bovendien wordt middels een zogeheten measurement map precies aangegeven hoe de verschillende relevante variabelen verondersteld worden met elkaar samen te hangen en welke externe factoren daar nog van invloed op zouden kunnen zijn. Het is zaak om daarin zo compleet mogelijk te zijn.

3. OBTAINING DATA

Voor een succesvol analyseproject zijn gegevens nodig uit minimaal twee verschillende soorten bronnen. Vaak wordt een combinatie gemaakt tussen HR-data of opleidingsysteemgegevens met primaire procesdata of MTO-scores. In deze fase is het de uitdaging de data uit verschillende gegevensbronnen te verzamelen en aan elkaar te koppelen. Een uitdaging die naast technische ook politieke en morele vraagstukken kan opleveren.

4. DESCRIPTIVE STATISTICS AND CORRELATIONS

Zodra je over betekenisvolle data uit verschillende bronnen beschikt, is het zeer nuttig om de scores daarop inzichtelijk te maken, vergelijkingen over tijd of tussen groepen te maken en verbanden in de vorm van correlaties te onderzoeken. Het is echter van groot belang te beseffen dat met deze zogenoemde beschrijvende statistiek interessante verschijnselen blootgelegd kunnen worden, maar dat er nog geen enkele oorzaak-gevolgrelatie is te trekken. Beschrijvende statistiek is nuttig omdat die leidt tot meer en scherpere vragen, niet omdat het verklaringen biedt.

5. ANALYZING CAUSATION

Om de conclusie te kunnen trekken dat x tot y leidt, is het nodig dat y na x plaatsvindt, x en y gecorreleerd zijn en dat alle mogelijke invloeden op y zijn uitgesloten of uitgefilterd. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Door technieken als regressieanalyse of structural equation modelling toe te passen is een uitspraak te doen over de model fit: de mate waarin de variabelen uit het model invloed hebben op de uitkomst; en over de zekerheid dat deze uitkomst niet het gevolg is van toeval.

6. OPTIMIZATION

Nadat de invloed van een investering of actie op een uitkomst is aangetoond, kan nader onderzoek laten zien wat verder verbeterd kan worden aan de actie of investering. Daar zijn ook verschillende technieken voor, zoals segmentatie (bepalen of de relatie voor sommige groepen sterker is dan voor andere) of mixture (bepalen of combinaties van acties elkaars effect versterken of juist afzwakken).

7. SHARE THE STORY

De uitkomsten van het onderzoek moeten uiteraard breed worden gedeeld en wel op zo'n manier dat de boodschap zo goed mogelijk overkomt bij de beslissers. Dat bereik je niet met het presenteren van uitgebreide analyserapporten, maar met een puntig verhaal ondersteund door heldere grafieken.

Begint het u al te duizelen? Hoewel dit boek een heldere introductie geeft op de gehanteerde technieken – met in de appendix nog wat meer diepgang – is de uitleg niet voldoende om ze

BRON

Linda Sharkey, Nazneen Razi, Robert A. Cooke en Peter Barge: *Winning with transglobal leadership*

ESTER DE KLEER

BRON

Gene Pease, Boyce
Byerly en Jac Fitz-enz:
Human Capital Analytics

STEVEN MARSHALL

ook zelf te kunnen toepassen. De toegevoegde waarde van het boek ligt dan ook vooral op een ander vlak: het laat stappen zien die gezet kunnen worden richting het inzichtelijk maken en verhogen van de impact van HR. Een routekaart dus, naar een onontgonnen gebied waar, zo geven de auteurs zelf aan, HR slechts met de nodige moeite komt maar waar degene die volhardt een grote verscheidenheid aan zeer waardevolle inzichten kan blootleggen. En hoe waardevol zijn die inzichten dan? Even terug naar Chrysler. Pease en Byerly wisten daar aan te tonen dat 45 procent van de extra autoverkopen werden veroorzaakt door de training en 55 procent dus door andere factoren.

Bovendien lieten zij zien dat een langer dienstverband niet alleen de bereidheid van dealers tot training vergrootte, maar training andersom ook bij autoverkopers leidde tot een hogere bereidheid om bij de dealer te blijven werken. Door autoverkopers op training te sturen konden ze dus én meer auto's verkopen én besparen op wervingskosten. De business case voor de opleiding was daarmee ruimschoots positief. Ontdekkingsreis geslaagd!







#3

**GETTING IT
DONE**

accepting (word
article).

focus n point

converging rays of light,
heat, waves of sound, m
centre of activity or
intensity; pl focuses, f
adjust; cause to converge
concentrate; a focal
pertaining to focus



Welke competenties moet een HR-professional hebben om grote invloed uit te oefenen in een bedrijf? Hoe ziet de excellente HR-professional er uit? Voor de zesde keer alweer hebben Dave Ulrich en zijn team in de Global Human Resource Competency Study (HRCS) wereldwijd informatie verzameld over de cruciale competenties van HR-professionals en de impact daarvan op hun persoonlijke effectiviteit en businessresultaten. Het onderzoek levert de kenmerken op van de excellente HR-professional. Anders gezegd: het onderzoek geeft aan welke competenties een HR-professional zou moeten bezitten om een grote impact te hebben op de business en tevens een grote mate van persoonlijke effectiviteit toegedicht te krijgen. Deze impact wordt niet alleen bepaald door de HR-professionals zelf. Ulrich maakt gebruik van ruim 17.000 raters die via een 360-graden-aanpak een oordeel uitspreken over de ervaren competenties van de HR professional, door wie de beoordelaars zijn uitgenodigd om aan het onderzoek mee te doen. Het boek dat Ulrich en consorten, onder wie zijn zoon Mike, uitgeeft naar aanleiding van het onderzoek is in twee opzichten interessant. Het geeft inzicht in de competenties die blijkbaar nodig zijn, maar onder het motto Next Generation HR breken de auteurs ook een lans voor HR Outside In als tegenhanger van HR Inside In. Wat bedoelen ze daar precies mee? De auteurs constateren dat HR-professionals hun klanten vooral definiëren als interne klanten: medewerkers en managers. In het kader van het door Ulrich zelf uitgevonden HR Business Partnership is met name de oriëntatie op de doelstellingen en opgaven van management centraal komen te staan de afgelopen jaren. Niet slecht zou je zeggen. Tenzij je met deze interne oriëntatie op medewerkers en managers de buitenwereld uit het oog verliest. Ulrich en zijn medeauteurs overtuigen met voorbeelden over het gebrek aan oriëntatie op externe stakeholders, zoals klanten, regelgevers, investeerders en partners. Want als klanten echt het enige bestaansrecht zijn van organisaties, waarom zie je daar dan weinig van terug in de processen en systemen van HR? Waarom zitten klanten dan niet aan tafel bij werving en selectie, krijgen klanten geen aandeel in het toekennen van bonussen of zijn klanten niet betrokken bij het design en de uitvoering van trainingen? Waarom wordt HR-data niet gekoppeld aan businessdata? Dan wordt het namelijk pas echt interessant. Of zoals de auteurs het zeggen: *if HR profession-*

FOCUS OP DE ECHTE KLANT

Welke competenties moeten HRM'ers hebben om invloed uit te oefenen in een bedrijf? Dave Ulrich noemt er zes



**“WAAROM WORDT
HR-DATA NIET
GEKOPPELD AAN
BUSINESSDATA?”**

BRON

Dave Ulrich, Jon Younger, Wayne Brockbank, Mike Ulrich: *HR from the Outside in – Six Competencies for the Future of Human Resources.*

MARCEL KNOTTER

als are truly to contribute to business performance then their mindset must center on the goals of the business. They must take that outside reality and bring it into everything they do.

De observaties van Ulrich sluiten naadloos aan bij recente data over de nog steeds achterblijvende aansluiting van HR bij verwachtingen van businessmanagement. Onder meer onderzoeken van Deloitte, Mc-Kinsey en de Economist Intelligence Unit in samenwerking met KPMG. Ze sluiten ook naadloos aan bij uitkomsten van onderzoek van professor en HR-goeroe John Boudreau die beargumenteert dat er in de tijdsbesteding van HR sinds 1995 geen progressie zit naar meer strategische activiteiten. *Though HR professionals say their roles have changed, our data show that they are guilty of wishful thinking and a selective memory. Next Generation HR* - of wellicht beter: Customer Centric HR - zou wel eens de missing link kunnen zijn naar de zo door business én HR begeerde opwaardering naar écht strategisch partnership. Maar wat maakt nu een excellente HR-professional? In *HR from the Outside In* beschrijft Ulrich zes competenties die het verschil maken. Volger van Ulrich zal het opvallen dat is het het een net iets andere set van noodzakelijke competenties is dan vorige keer. Wie net gewend aan de Credible Activist, de Operational Executor, de Business Ally, de Talent Manager/Org. Designer, de Culture & Change Steward en de Strategy Architect moet nu overschakelen op de nieuwe set van must haves. Gelukkig beschrijft Ulrich de ontwikkeling van zijn model alsmede de verschillen door de jaren heen.

De zes competenties die nu grootste business impact en persoonlijke effectiviteit van HR- professionals veroorzaken, zijn: Credible Activist, Strategic Positioner, Capability Builder, Change Champion, HR Innovator & Integrator, Technology Proponent (zie kader). In *HR from the Outside In*, werken Ulrich en zijn medeauteurs de HR-competenties in detail uit, ook met voorbeelden uit de praktijk. Al met al is het de moeite waard, maar het roept wel af en toe de vraag op of de wereld zo is veranderd dat er om de vijf jaar andere competenties cruciaal zijn.





HEAD
LIGHT

ACC



LOW
OIL

LOW
FUEL



Vakmanschap is weer helemaal hot! Zet professionals in hun kracht en het succes lacht je toe. Gelukkig begrijpen we steeds beter hoe vakmanschap kan worden gestimuleerd. Desondanks is het slechten van barrières om vakmanschap daadwerkelijk tot wasdom te laten komen een weg van de lange adem. De ingrediënten zitten vaak verstopt in het DNA van de organisatie. Dat de HR-knop hierbij relevant is, maakt ons werk waardevol. Er zijn maar weinig beroepen waarbij de relatie tussen vakmanschap en zakelijk succes zo evident is als bij advocaten. De kracht van een advocaat ligt in een diepgaande vakexpertise en een zeer grote mate van toewijding aan de case. Omdat voor cliënten vaak grote belangen op het spel staan, ligt de lat altijd hoog en wordt volledig commitment en permanent presteren gevraagd. Deze context doet vermoeden dat advocatenkantoren hun HR-beleid en people management op een excellente wijze hebben ingericht én uitvoeren. Uit een rondgang langs advocatenkantoren blijkt dat de werkelijkheid anders in elkaar steekt. Vaak zijn instrumentele HR-randvoorwaarden prima op orde, maar wordt hier in de praktijk beperkt gebruik van gemaakt. Ze sluiten onvoldoende aan. Maar belangrijker nog: advocaten (lees professionals) worden primair gedreven door inhoudelijke klantzaken, en niet door interne zaken. En de organisatie waarin ze toevallig werken moet hen hier vooral niet in hinderen. Interessant is dat er (onlangs wetenschappelijk bewezen) eigenlijk maar één basale wet geldt in dit soort organisaties: de duurste advocaat met de meeste expertise sleept de beste deal voor klanten eruit. De besten komen vanzelf bovendrijven. Dit zorgt ervoor dat alles binnen deze organisatie gericht is op het in stelling brengen van de toppers. Succesvolle advocaten die het verschil maken. De rest is niet onbelangrijk, maar wel ondergeschikt. Een prettige simpelheid. De gedachte die dit bij mij oproept is: geldt dit principe eigenlijk niet overal waar professionals de dienst uitmaken? De hieraan gekoppelde HR-vraag is: houden onze heersende HROvertuigingen en instrumenten voldoende rekening met de belevingswereld van echte vakprofessionals? Creëren we voldoende ruimte voor de uniekheid van talent, de erkenning van persoonsgebonden kennis en toegevoegde waarde van het individu (of team), en differentiatie in waardering van succes? En borgen we in ons leiderschap en onze cultuur dat dit op een faire manier gebeurt? Wie het weet mag het zeggen!





1. DE MOEILIKHEID VAN ÉCHTE VERANDERING

Elke professionele arbeidsorganisatie doorloopt minimaal één keer in de vijf jaar het proces van visie- en strategievorming. Een proces dat doorgaans een vast patroon kent: er worden twee dagen geblokkt in de agenda van de directie op een aantrekkelijke locatie nabij zee of hei. De dagen zelf worden al dan niet begeleid door strategieconsultants en gevuld met SWOT-analyses, marktverkenningen, concurrentieanalyses en identiteitsdiscussies. Deze leiden dikwijls tot goed doordachte en onderbouwde ideeën over de gewenste koers en doelstellingen van de organisatie. De gemaakte keuzes en strategische vergezichten worden vervolgens voorgehouden aan een aantal belanghebbenden en vastgesteld, om uiteindelijk keurig verwoord en gebundeld terecht te komen in een strategienota die wordt gepubliceerd via intranet. En dat is het dan.

VAN EEN PAPIEREN STRATEGIE KOMT VAAK WEINIG TERECHT

Natuurlijk is dit beeld wat overtrokken, maar waarschijnlijk voor velen herkenbaar. Wat wellicht minder bekend is, is dat ook uit onderzoek blijkt dat er in de praktijk inderdaad vaak weinig terecht komt van de gekozen visie en strategie.¹ Er wordt wel geïnvesteerd in de beoogde verandering en strategische keuzes worden (deels) ook wel gerealiseerd, maar de gewenste structurele vernieuwing blijft meestal uit.² Dit is zonde én risicovol; zonde van de tijd en energie die zijn gaan zitten in het strategievormingsproces, en risicovol omdat vernieuwing essentieel is voor het duurzaam voortbestaan van een onderneming.³ Dit is van toepassing op het bedrijfsleven, maar geldt zeker ook voor de publieke sector. Want alle organisaties moeten flexibel inspelen op veranderende behoeften in hun omgeving en de impact ervan op de eigen bedrijfsvoering.

ENKELE CIJFERS OVER 'STRATEGIEREALISATIE'

- 95% van de medewerkers is onbekend met de bedrijfsstrategie of begrijpt deze niet⁴
- 90% van alle bedrijven lukt het niet om de gewenste strategische ambities te realiseren⁵
- 85% van alle C-level managementteams besteden minder dan 1 uur per maand aan strategieherziening⁶
- 80% van alle managementbeslissingen worden genomen zonder overwogen alternatieven⁷

GETTING IT DONE

Strategie waarmaken: geen kwestie van toeval



“95 PROCENT VAN DE MEDEWERKERS IS ONBEKEND MET DE BEDRIJFSSTRATEGIE OF BEGRIJPT DEZE NIET”

1 Michael C. Mankins & Richard Steele (2005), *Turning Great Strategy into Great Performance*, In: Harvard Business Review

2 M. Higgs & D. Rowland (2005), *All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership*. In: Journal of Change Management

3 Boston Consulting Group (2012), *NL 2030 Contouren van een nieuw Nederlands verdienmodel*

4 Robert S. Kaplan & David P. Norton (2005), *The Office of Strategy Management*, In: Harvard Business Review

5 Chris Zook & James Allen (2001), *Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*

6 Kaplan & Norton (2005)

7 Mary Lippitt (2007), *Fix the Disconnect Between Strategy & Execution*, In: T+D

- Organisaties realiseren gemiddeld slechts 63% van het verwachte rendement van hun strategie⁸
- 60% van de organisaties verbindt hun begroting niet aan strategische doelstellingen⁹
- 40-50% van strategie-implementatie trajecten mislukken¹⁰
- 37% van de potentiële financiële waarde van veel strategieën gaat verloren¹¹
- 33% van de organisaties noemt een gebrek aan competenties, sturing en leiderschap als grootste uitdaging bij het realiseren van de gekozen strategie¹²
- In 32% van de organisaties die matig presteren op strategierealisatie is niet of nauwelijks bekend wie voor welke besluiten en acties verantwoordelijk is¹³

In deze ‘Brightpaper’ ontvouwen wij onze visie op de vraag hoe organisaties tot duurzame strategierealisatie en échte organisatievernieuwing kunnen komen. Op grond van onze ruime praktijkervaring en kennis zijn wij ervan overtuigd dat succesvolle strategierealisatie geen toevalstreffer is, maar vooral het resultaat is van ‘wakkerheid’ in de implementatiefase. Het vraagt om een continue alertheid op wat nuttig, noodzakelijk en wenselijk is, zowel aan de technisch/rationele kant als aan de relationele kant. In deze paper laten wij enkele zeer aansprekende en uitgesproken professionals aan het woord die vanuit hun jarenlange ervaring en hun persoonlijke overtuigingen onze zienswijze illustreren.

CASE: NEM ENERGY B.V.

- Internationale speler op het gebied van energieopwekking (ontwerpen en realiseren)
- Onderdeel van Siemens
- Hoofdkantoor in Leiden. Vestigingen in Duitsland, USA en Verenigde Arabische Emiraten
- Omzet: 350 mln.
- Aantal medewerkers: 640

Toenemende druk van concurrenten en aandeelhouders, een veranderende markt en de behoefte binnen de eigen organisatie aan een heldere koers, stelden NEM Energy B.V. eind 2011 voor een majeure opgave. De visie en strategie moesten worden aangescherpt en de randvoorwaarden voor de uitvoering

ervan ingevuld. Een belangrijk aandachtspunt daarbij was de kwaliteit van het management, waar jarenlang nauwelijks in was geïnvesteerd. De directie van NEM was er van overtuigd dat een forse professionaliseringsslag noodzakelijk was. Onder begeleiding van Bright & Company is de directie allereerst aan de slag gegaan met het fundament voor een effectief directieteam. Teamsessies werden ingestoken vanuit de overtuiging dat openheid, vertrouwen en communicatie fundamenteel zijn voor een goed functionerend directieteam. Moeilijke vraagstukken zijn bespreekbaar gemaakt en beelden over de toekomst van de organisatie, de collectieve opgaven en de persoonlijke bijdragen daaraan zijn gedeeld. Aansluitend zijn de directieleden middels coaching aan de slag gegaan met persoonlijke ontwikkelvraagstukken.

Gerard Van Dijk (CEO NEM Energy BV):

“Alle tijd die we hebben gestoken in het goede gesprek en het uitspreken van zaken uit het verleden, maakt dat we nu in staat zijn om veel effectiever met elkaar samen te werken.”

De directie wilde haar overtuiging ten aanzien van het belang van een effectief team verder verspreiden binnen de organisatie. Naast de directieleden zijn daarom ook de managers van de business units met teamsessies en coaching aan de slag gegaan. Aansluitend hebben er soortgelijke sessies met de directie en de BU-managers gezamenlijk plaatsgevonden. Hiermee werd de basis gelegd voor de volgende stap, namelijk het formuleren van de gezamenlijke visie en strategie. Deze visie en strategie zijn verwoord in een compelling story. Daarin werden vragen beantwoord als “Waar willen we over vijf jaar staan?”, “Welke strategische keuzes maken we om onze ambities te realiseren?” en “Wat zijn onze opgaven op het gebied van leiderschap en organisatie?” De nieuwe strategie kreeg invulling langs vijf pijlers: 1. Vergroting omzet en verbetering winstgevendheid; 2. Gerichte klantfocus; 3. Technologisch leiderschap; 4. Versterking operational excellence en 5. Aantrekkelijk werkgeverschap. Het samenwerken aan de nieuwe stip op de horizon en het uitstippelen van de marsroute, heeft veel energie en elan opgeleverd.

8 Mankins & Steele (2005)

9 Kaplan & Norton (2005)

10 Martin E. Smith (2002), Success rates for different types of organizational change, In: Performance Improvement

11 Mankins & Steele (2005)

12 Berenschot Strategy Trends 2013

13 Gary Neilson, Karla Martin en Elizabeth Powers (2008), The Secrets to Successful Strategy Execution, In: Harvard Business Review



Gerard Van Dijk:

“Culturele en persoonlijke verschillen tussen mensen kunnen barrières opwerpen waar we veel oog voor moeten hebben. De kunst is dat we ons blijven richten op ons gezamenlijke doel.”

Gedurende de periode dat het senior management werkte aan de gezamenlijke strategie, hebben de BU managers met hun MT-leden en de corporate managers hetzelfde teamontwikkelingsprogramma doorlopen als de directie en de BU managers. In al deze sessies is het Contextueel Procesmanagement Model als kapstok gebruikt om de onderlinge communicatie en samenwerking te versterken. Hierdoor is een gemeenschappelijke ‘taal’ binnen de organisatie ontwikkeld die in de praktijk zeer effectief is gebleken. Nadat de compelling story was vastgesteld voor de totale organisatie, hebben de BU-managers de vraag gekregen deze verder te vertalen naar de eigen business unit. Dit was het moment dat de MT-leden van de verschillende BU's actief werden betrokken.

Tegen de gewoonte van NEM in was het een bewuste keuze om de groep van zestig middle managers niet vanaf het eerste moment mee te laten discussiëren. Het risico op een strategie die bestond uit compromissen was met een groep van deze omvang te groot. Gedurende het traject heeft dit wel meer inspanning gevraagd om deze groep mee te krijgen in de nieuwe richting.

Gerard Van Dijk:

“Een belangrijke opbrengst van het programma is dat we het denken over de toekomst van onze organisatie in gang hebben gezet en dat het zichtbaar is geworden wie wel of niet in staat is om mee te bewegen richting deze toekomst.”

Met het vaststellen van de compelling story op concern en op BU-niveau, was er nog steeds alleen maar een papieren consensus. Om werkelijk momentum te creëren voor de nieuwe fase van de organisatie, is een grootschalig evenement georganiseerd voor het voltallige management binnen NEM. De plannen werden onderling gedeeld en op elkaar afgestemd. Dit evenement was tevens het startsein voor de expeditie: ‘NEM NeXt Level’. Deze programmaam stond symbool voor de stappen

die de organisatie moest zetten om de geformuleerde strategische doelen te realiseren. Bewust is de kreet expeditie gebruikt om zo te benadrukken dat het geen 'geheel verzorgde reis' zou worden, maar dat veel verbeteringen gaandeweg ontwikkeld moesten worden en van iedereen actieve inspanning vereisten.

Gerard Van Dijk:

"De NEM Compelling Story biedt een kader waarbinnen elke manager en medewerker zelf kan bijdragen aan het halen van onze gezamenlijke doelen. Binnen dat kader wordt een beroep gedaan op persoonlijke, specifieke en onmisbare kennis voor het verwezenlijken van onze gezamenlijke ambitie van NEM's NeXt Level."

De cascadering van de nieuwe strategie was na het startevenement natuurlijk niet voltooid. De opgave was om enerzijds de strategische keuzes om te zetten naar zogenaamde masterprojecten en anderzijds om nadrukkelijk te werken aan de vaardigheden, houding en gedrag van managers en medewerkers in aansluiting op de hiervoor geformuleerde opgaven. Aangezien NEM niet uitblonk in het succesvol doorvoeren van complexe veranderingen, heeft de directie Bright & Company gevraagd om ook de fase van het inrichten en opstarten van de fase van het realiseren van de strategie te begeleiden. Hierin is veel nadruk gelegd op het verder ontwikkelen van de leiderschapsvaardigheden van het management.

Gerard Van Dijk:

"Een van de succesfactoren is de externe begeleiding geweest. Met iemand vanuit de eigen organisatie waren we nooit zover gekomen."

Naast de verankering in de projecten is bij NEM ook veel aandacht uitgegaan naar het doorleven van de nieuwe strategie op alle niveaus in de organisatie. Zo hebben de BU-managers regelmatig zeepkistsessies gehouden voor hun medewerkers waarin zij de strategische doelen consequent genoemd hebben. Om de medewerkers te informeren over de concrete veranderingen is een veelheid aan communicatiemiddelen ingezet. De compelling story is ingebed in de business plannen en de HR performance management cyclus.

Gerard Van Dijk:

“Na een programma van twee jaar is de basis gelegd. Het meest weerbaarstig is het loslaten van oude gewoonten en overtuigingen die blokkerend werken in het vernieuwingsproces.”

2. WAAROM KOMT DE STRATEGIE NIET UIT DE VERF?

Veel strategieën hebben vaak niet het beoogde effect. Hoe komt dit? Doorgaans is er rationeel (inhoudelijk, analytisch, technisch) gedegen werk verricht en ligt er een goede, werkbare strategie. Maar het gaat vaak mis omdat er bij de totstandkoming én de uitrol te weinig aandacht is voor de dynamiek en interactie tussen de verschillende belanghebbenden. Openheid en transparantie, ‘right relations’ aan de managementtafel, het uitspreken wat voor ieder lid van het managementteam echt belangrijk en inspirerend is, blijven veelal onderbelicht. En dat terwijl het de cruciale factoren zijn om draagvlak voor de nieuwe koers te verkrijgen. De actieve betrokkenheid van een team dat goed op elkaar is ingespeeld en dat aan elkaar gewaagd is, is immers doorslaggevend in het proces van strategieformulering én -realisatie. Debet aan het mislukken van een nieuwe koers is vaak ook dat organisaties vanuit hun neiging tot ‘geen woorden maar daden’ de geformuleerde strategie te weinig doorleven en tastbaar maken, en daardoor ook te weinig oog hebben voor de randvoorwaarden voor realisatie. Denk daarbij aan het zorgen voor het gewenste gedrag en de competenties, maar ook aan de effectiviteit van de onderliggende systemen. Maar de belangrijkste opgave voor het management in de fase van strategierealisatie bestaat uit het meekrijgen van de medewerkers. Ervoor zorgen dat de mensen meewerkend gedrag in plaats van tegenwerkend gedrag gaan tonen. Onze stelling is dus dat de fase van strategierealisatie, en met name het oppakken en oplossen van ‘people’ vraagstukken, cruciaal is voor het succes van de strategie, maar dat deze tegelijkertijd vaak wordt veronachtzaamd. Hieronder is schematisch de positionering van strategierealisatie als onderdeel van de strategievorming weergegeven.



Figuur 1. Drie fasen van strategievorming

Het belang van strategierealisatie zien we ook terug bij de Nederlandse hoogleraar Steven ten Have, die de belangrijkste oorzaken voor het falen van strategische verandertrajecten in kaart heeft gebracht. Volgens hem slagen managers er onvoldoende in om noodzaakbeleving te creëren, gaan veranderprogramma's te snel of juist te langzaam, zijn veranderdoelen te abstract of te onsamenhangend en zijn leidinggevendenden te veel of juist te weinig dominant.¹⁴ Belangrijke constatering is dat deze redenen allen te maken hebben met de rol van leiderschap gedurende het traject van strategierealisatie. Oorzaken van falend leiderschap zijn onder andere ineffectieve communicatie, gebrek aan vaardigheden bij leiders en het onvermogen om tot een duidelijke focus te komen. Maar ook slechte werkrelaties met medewerkers en het niet kunnen doorbreken van ingesleten gedragspatronen zijn redenen waarom leidinggevendenden onvoldoende in staat zijn om de verandering met succes door te voeren.¹⁵

Bovendien blijkt vaak dat veel medewerkers niet of onvoldoende op de hoogte zijn van wat de strategie daadwerkelijk inhoudt.¹⁶ De moeilijkheid van het cascaderen van de strategie, oftewel het vertalen en communiceren van de strategie op alle organisatieniveaus speelt daarbij een belangrijke rol.¹⁷ Duidelijk is dat het voor veel organisaties, hun leiders en hun medewerkers niet eenvoudig is om echte, structurele verandering te bewerkstelligen. Zowel uit de recente onderzoeksliteratuur als in onze eigen bedrijfspraktijk wordt duidelijk dat het niet tijdig signaleren van (en anticiperen op) de tekortkoming-en in het realisatieproces, leidt tot tijdsverlies, hoge kosten en demotivatie van leidinggevendenden en medewerkers. Om dan nog tot een succesvolle implementatie van de strategie te komen vraagt veel (extra) tijd, middelen en inspanning van alle betrokken mensen.

3. EEN WERKBAAR MODEL VOOR STRATEGIEREALISATIE: HET CPM-MODEL

Voor het realiseren van organisatievernieuwing kiezen organisaties in de praktijk doorgaans voor ófwel een 'blauwdruk' ófwel een 'roodruk' benadering. Daarbij staat blauwdruk voor de linkerhersenhelft die gericht is op de ratio. Het is een feitelijke, technische, analytische en daarmee doelgerichte benadering van de werkelijkheid. Het voorbeeld over het pro-

- 14 Have, S. ten, W. ten Have & B. Janssen (2009), Het veranderboek: 70 vragen van managers over organisatieverandering
- 15 Longenecker, C.O., M.J. Neubert & L.S. Fink (2007), Causes and Consequences of Managerial Failure in Rapidly Changing Organizations. In: Business Horizons
- 16 Kaplan & Nolan (2005)
- 17 Charles Galunic (2012), How to Help Employees "Get" Strategy, in: Harvard Business Review

ces van strategieformulering waarmee we deze paper begonnen, sluit aan bij deze manier van denken. Er zit een groot 'maakbaarheidsideaal' achter deze denkwijze. De aanname is dat als je goed en logisch door denkt waar je naar toe wilt en je het traject zorgvuldig uitstippelt, dat je dan stapsgewijs en 'vanzelf' van A naar B gaat. Het is een denkwijze dat wordt aangehangen door bekende managementdenkers als Peter Drucker, Henry Mintzberg, Gary Hamel en W. Chan Kim.

'Rooddruk-denken' doet juist veel meer een beroep op de rechter hersenhelft, op creativiteit en op het belang van onderlinge relaties. Deze relationele benadering staat voor de interactie tussen mensen die een onderlinge afhankelijkheid hebben in relatie tot de gewenste organisatie en het beoogde resultaat. Een te eenzijdige benadering vanuit de relationele kant, heeft als valkuil te weinig focus en inhoud, en kent ook wel de neiging tot al te veel introspectie. De relatie gaat dan boven het resultaat. Veranderingen worden veelal ontwikkelingsgericht ingestoken. Daarmee wordt bedoeld dat het doel op voorhand niet zo vastomlijnd is, maar dat het traject wordt begonnen vanuit een nog niet geheel uitgekristalliseerd beeld van het gewenste resultaat.¹⁸ In onze zienswijze komen beide denkwijzen samen. Ofwel, wij geloven in een procesaanpak die de inhoud van de strategie én het gezamenlijke gewenste resultaat als vertrekpunt neemt. Waarbij het uiteraard cruciaal is om helder en doordacht te komen tot het gewenste resultaat van de organisatie. Daarbij geloven wij in een realistische benadering, waarbij de gewenste uitkomst niet als vanzelfsprekend wordt gezien. Mensen het juist in verandertrajecten nodig hebben om erkend en gezien te worden, omdat pas dan hun innerlijke motivatie kan worden aangesproken. Het samengaan van de rationele en relationele kenmerken vormt de essentie van onze visie op het tonen van leiderschap binnen organisaties in het proces van strategieformulering en -realisatie.

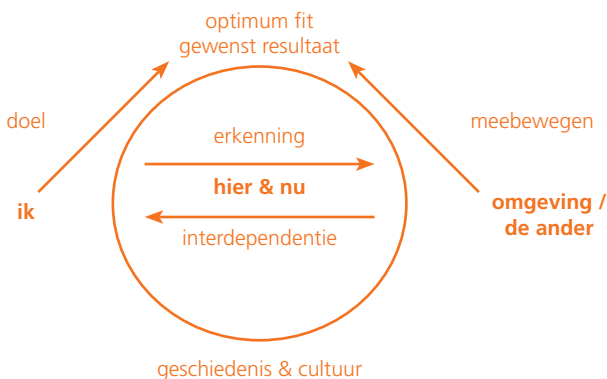
Het Contextueel Proces Managementmodel (CPM-model) vervat onze visie op het samengaan van de ratio en relatie en biedt een helder denkkader dat wij in onze praktijk toepassen bij leiderschaps- en verandervragen van klanten. De grondlegger van het CPM-model is de Belgische psychotherapeute Danielle Roex van Human Quality Management.

18 Zie: Have, S. ten, W. ten Have & B. Janssen (2009); *Rational versus Generative Strategy* p.144-150

“Het is belangrijk dat de geformuleerde ambitie vertaald wordt naar een doorleefd idee dat uitnodigt tot een ‘YES’ beleving.”

De kracht van het CPM-model ligt in zijn eenvoud én diepgang en kent zijn oorsprong in de filosofie, fenomenologie en Gestaltpsychologie. De kern van het model is het standpunt dat een zinvolle en/of inspirerende stip op de horizon noodzakelijk is om in beweging te komen, maar dat vervolgens de ‘ik’ en zijn ‘omgeving’ een onderlinge afhankelijkheid kennen in het kunnen realiseren van dat gewenste resultaat.

Bovendien verhoudt ieder zich tot de ander vanuit zijn eigen geschiedenis en cultuur. Ofwel, ieder mens creëert in zijn levensloop en cultuur opvattingen, meningen en overtuigingen die soms belemmerend zijn in de samenwerking met anderen, waarmee de kans kleiner wordt dat de ander op de gewenste manier meebeweegt. De erkenning van de ander, maar ook de erkenning van de eigen behoeften, belangen en waarden, vormen cruciale elementen om in ‘het hier en nu’ tot effectieve communicatie en samenwerking te komen en daarmee de kans te vergroten dat de ander meebeweegt richting het gewenste resultaat. Hierbij is het natuurlijk de kunst om te komen tot een win-win situatie, ofwel een gedeeld gewenst resultaat. Een context van openheid, vertrouwen en erkenning vergroot de kans dat de mensen zich uitspreken over datgene wat voor hen belangrijk is. Dit vormt de basis voor een goede onderlinge samenwerking. Het hele model is er dan ook op gericht om mensen te helpen om samen met anderen effectief te zijn en hun gewenste resultaat te behalen.



Figuur 2. CPM-model (HQM). Op het CPM-model rust copyright van HQM, Gent

Danielle Roex heeft ruim twintig jaar ervaring met het CPM-

model en vertelt wat voor haar in de praktijk de kracht blijkt van het model.

EEN LEVEN VOL INZICHTEN

“Het contextueel proces management model was er niet van de ene op de andere dag. Het is het product van mijn eigen jarenlange ervaring als docent in het hoger onderwijs, in psychotherapie opleidingen en vanuit mijn werk in organisaties. Het is organisch ontstaan via verschillende inspiratiebronnen en leermeesters waar ik van leerde, maar waar ik ook vaak iets wezenlijks miste. In de jaren '60 stond de benadering van Carl Rogers in de belangstelling. Hij stelde het “ik” centraal. In mijn ogen was dit niet gepast aangezien ik sterk geloof dat het “ik” zich altijd heeft te verhouden tot de “ander”. De interdependentie tussen mensen is nodig om te kunnen ontwikkelen. Ik was zeer gegrepen door de existentiële fenomenologie en met name door het werk van Merleau Ponty.

Het CPM-model is dan ook een relationeel model: het beschrijft hoe de één de ander kan beïnvloeden en hoe je kan groeien vanuit de relatie met de ander. De Gestalttherapie voegde daar in mijn denken het belang van het “hier en nu” aan toe. In de jaren '70 werkte ik als ergotherapeut in Nederland en Schotland. Tijdens de therapeutische behandelingen raakte ik ervan doordrongen dat alle beweging, dus ook alle verandering gebeurt in het hier en nu. Door zintuigelijk en bewust wakker te leren zijn, kan iedereen de veranderingen die zich aandienen in het hier en nu waarnemen. Daarmee had ik voor mijzelf de horizontale as in het model scherp. Erkenning van de subjectiviteit en eigenheid van mensen is zeer belangrijk op de horizontale as. Ontkenning hiervan kan leiden tot blokkades, vermijdingsgedrag. Blokkades kunnen in het verleden ontstaan zijn en bemmeren verandering in de toekomst. Zo ontdekte ik het belang van een verticale as. De verticale as gaat over zingeving, waarden, visie en betekenis, over de manier waarop iets beleefd wordt, over het perspectief dat men in het hier en nu kan verwerven. De verticale as duidt op de strategische bekwaamheid om goed de stappen naar gewenst resultaat te bepalen. Ik geloof er sterk in dat je een focus tot stand brengt als je een gewenst resultaat expliciteert. Mijn gedachten over het gewenste resultaat hebben zich sterk gevormd gedurende mijn tijd als do-

cent in het Psychosynthese Instituut in Londen. Ik ben daarbij geïnspireerd door hun begrip: 'sense of purpose' en over het belang om mensen te helpen om hun zingevende doelstelling te ontdekken.

Ik denk dat veel organisaties behoefte hebben aan inspiratie en visie, aan zingevende doelstellingen. Mensen ontleen er betekenis aan en juist in tijden van crisis is er behoefte aan dromen en idealen. Alleen als medewerkers de visie van de organisatie als nuttig, noodzakelijk en wenselijk ervaren dan zullen zij deze omarmen. Mensen hebben daarbij feilloos door of de leiders van de organisatie echt geloven in de visie, of zij zich dienstbaar opstellen aan het realiseren van de visie, of zij echt committed zijn en of de motieven van leiders kloppen. Met een heldere visie is de verandering echter nog niet gerealiseerd. Het is belangrijk te beseffen dat mensen gewoontedieren zijn. Je moet voldoende bakens verzetten om echte verandering te kunnen realiseren. Mensen moeten voordeel hebben van een verandering. Dit hoeft niet altijd persoonlijk te zijn, maar het kan ook zijn dat zij voordeel zien voor het grotere geheel. Cruciaal daarbij is uiteindelijk de inspiratie. Zonder inspiratie tonen mensen teveel volgzzaamheid en te weinig eigen inbreng waardoor het gewenste resultaat niet snel zal gerealiseerd worden.

Het CPM-model pleit voor een meerwaarde in het hier en nu door te investeren in bewuste intersubjectiviteit, waardenconnectie en waarneming- en inschattingselementen. Gewenst resultaat bereiken en optimaliseren staat hier voor het ontdekken en ontwikkelen van doelen die optimaal aansluiten bij de behoeften, belangen en waarden van de organisatie en haar mensen, waarbij hun geschiedenis en cultuur wordt erkend en overstegen".

4. SUCCESVOLLE STRATEGIEREALISATIE: DE KERNELEMENTEN

Het CPM-denkmodel vormt het vertrekpunt voor onze benadering van 'people' vraagstukken in de fase van strategierealisatie. Wij hebben de uitgangspunten van het model vertaald naar de praktijk van onze adviesopdrachten en in de loop van de tijd ontdekt dat een aantal elementen cruciaal is om echte vernieuwing duurzaam tot stand te brengen. Deze zijn:

OVER DANIELLE ROEX

Danielle Roex woont in Gent en is oprichter en bestuurder van Human Quality Management N.V. Ze ontwikkelde het Contextueel Proces Management Model en zijn toepassingen. Ze adviseert bedrijven, geeft trainingen gericht op persoonlijke ontwikkeling en begeleidt het hoger management binnen organisaties. Ze is een erkend psychotherapeut en was co-director bij het Institute of Psychosynthesis London. Ze was directeur van een grote non-profit organisatie en was gedurende 20 jaar docent in het hoger onderwijs. In haar werk en denken staat de mens centraal: ontwikkeling, ontdekking en ontplooiing van zijn talenten in de zoektocht naar het optimaliseren van gewenst resultaat binnen relevante omgevingen, vormen het uitgangspunt en tevens het doel.



1. Werk aan een guiding coalition | Investeer in commitment bij de top. Goede onderlinge samenwerking en communicatie vormen hiervoor de basis.

2. Maak een compelling story | Een inspirerend verhaal dat aansluit bij wat nuttig, noodzakelijk en wenselijk is in de ogen van de mensen binnen de organisatie. Zoek naar een sense of purpose, naar dat wat er werkelijk toe doet. Formuleer ook de veranderopgaven. Welke beweging moet de organisatie op de verschillende niveaus maken om de vernieuwing daadwerkelijk door te voeren?

3. Cascadeer de strategie | Vertaal de strategie naar alle lagen van de organisatie en maak deze zo concreet mogelijk. Welke verandering vraagt de nieuwe koers uiteindelijk van de medewerkers? Zorg voor betrokkenheid binnen de totale organisatie, maak verbinding met mensen, geef betekenis en laat mensen de strategie ervaren. Benoem ook indicatoren die aangeven in hoeverre de in gang gezette activiteiten daadwerkelijk bijdragen aan de geformuleerde strategie.

4. Versterk de capabilities | Werk aan de vereiste kennis en vaardigheden binnen de organisatie, zowel van leidinggevenden als van medewerkers. Het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden is cruciaal om medewerkers de gewenste bijdragen te laten leveren.

5. Synchroniseer systemen | Zorg ervoor dat onderliggende (HR)-systemen ondersteunend zijn aan de gewenste houding en gedrag. Denk aan systemen rond werving en selectie, beoordelen en belonen, strategische personeelsplanning en ontwikkeling.

Hierna lichten wij deze vijf kernelementen toe.

1 | HET BELANG VAN EEN GUIDING COALITION

Een van de belangrijkste voorwaarden voor het realiseren van de strategie is om ervoor te zorgen dat het team dat aan de basis staat van de realisatie van de strategie krachtig en betrokken is: een 'guiding coalition'.¹⁹ Om de medewerkers mee te laten bewegen in de richting van het gewenste resultaat van de organisatie, is het van belang dat er sprake is van een gezamenlijk en waardevol doel. Iets dat gewaardeerd wordt als wenselijk, nuttig en noodzakelijk.²⁰ Daarvoor ligt de bal in eerste instantie bij het management. Het vraagt van hen dat zij 'kleur bekennen'; zich uitspreken over wat voor hen als manager én als individu

belangrijk is en wat ze graag willen bereiken. Het gaat erom dat persoonlijke belangen en voorkeuren in lijn worden gebracht met doelen van de organisatie. Het regelmatig inbouwen van momenten van (zelf)- reflectie helpt om dit zicht scherp te krijgen en te houden.

De ervaring leert dat de aanwezigheid van openheid, transparantie en vertrouwen op managementniveau niet vanzelfsprekend is. Onuitgesproken frustraties of dilemma's uit het verleden kunnen blokkerend werken voor de samenwerking in het hier en nu. Daarnaast zien we dat erkenning, je gezien en gewaardeerd voelen, zeer bepalend is voor de mate waarin managers zich open opstellen. Vaak ervaren zij onvoldoende ruimte om de eigen ideeën en wensen te uit te dragen.

Op grond van onze eigen praktijkervaring zijn wij ervan overtuigd dat het niet lukt om anderen mee te krijgen om het gewenste resultaat te bereiken, wanneer er in de basis onvoldoende vertrouwen is in elkaar. Als managers zich onderling niet of onvoldoende uitspreken over die zaken die er voor hen toe doen, ontstaat de kans dat er besluiten worden genomen die vervolgens onvoldoende navolging vinden door gebrek aan commitment. De organisatie stagneert en er ontstaat een sfeer van reactief gedrag.

Er is gebrek aan inspiratie en pro-activiteit. Hoe krachtig is het wanneer het management onderling openlijk en proactief gaat staan voor datgene dat voor een ieder van hen belangrijk en waardevol is. Vertrouwen wordt opgebouwd naarmate beide partijen zich onderling gezien en erkend voelen in hun behoeften, belangen en waarden. Een 'ja' wordt dan een echte 'ja'.

Samenwerken als guiding coalition is dus van levensbelang voor organisaties. In de wereld van expedities is hier vaak letterlijk sprake van. Marc Cornelissen is professioneel avonturier. Hij bezoekt vooral poolgebieden en heeft meerdere malen aan den lijve ondervonden hoe essentieel een krachtig team en een gedeelde ambitie zijn om een expeditie succesvol, met behoud van lijf en leden, te voltooien.

19 Zie bijvoorbeeld John Kotter, *A Sense of Urgency*, Harvard Business Press, 2008
20 Zie bijvoorbeeld Have, S. ten, W. ten Have & B. Janssen (2009), p. 386-392

“MENSEN HEBBEN HET NODIG OM ZICH GEZIEN EN ERKEND TE VOELEN. BIJ GEBREK AAN ERKENNING IS DE KANS OP MEEBEWEGEN ZEER KLEIN”

VASTHOUDEN

“Elke expeditie begint met een droom. Met een stoute gedachte, om iets te doen wat niet eerder is gedaan. Een nieuwe plek te bereiken, een nieuwe route af te leggen of baanbrekend onderzoek te doen. Het is de gemeenschappelijke droom die mensen bindt en betreft bij het te bereiken doel. Op die manier stellen we ook het team samen. De wereld van potentiële expeditieleden is niet zo heel groot. In de voorbereiding spreken we uitvoerig met mensen over hun motivatie. Vaak merk je dan snel genoeg of mensen vooral bezig zijn met de randvoorwaarden of de condities waaronder ze willen meedoen met de expeditie. Wat je zoekt is een bijna onvoorwaardelijke commitment. Commitment heeft te maken met het diepe besef van wat je te winnen én te verliezen hebt. Door daar intensief met mensen over te spreken, merk je al snel of mensen ‘in or out’ zijn. Mijn kracht als expeditieleider is dat ik in staat ben om de vonk bij anderen te ontsteken, maar ook dat ik de signalen herken wanneer iemand toch niet voldoende betrokken is. Dit laatste heb ik geleerd met vallen en opstaan. Ik heb ook meegemaakt dat iemand in de voorbereiding niet helemaal betrouwbaar bleek in het nakomen van afspraken en dat dit zich tijdens de expeditie vertaalde in een mislukt project. Dat de voorbereiding van een expeditie cruciaal is, heb ik ook ervaren bij het opbouwen van vertrouwen. Je kunt daar niet pas mee beginnen op de plek van bestemming. Je moet hier al voor vertrek tijd en aandacht aan besteden. Het is cruciaal om elkaar aan te spreken en eerlijke feedback te geven. Daarbij is het belangrijk dat mensen erop leren vertrouwen dat ze oké zijn. Tijdens de expeditie moeten alle maskers af en is het op elkaar kunnen vertrouwen van levensbelang. Mensen moeten zich veilig voelen. Veiligheid binnen de groep is cruciaal, zeker als de omgeving niet altijd even veilig is. Op enig moment moet je wel daadwerkelijk de expeditie starten, anders is het seizoen voorbij en moet je weer een jaar wachten.

Vertrouw op je gedegen voorbereiding; het materiaal is maximaal getest, de deelnemers zijn getraind, het voedsel zorgvuldig afgewogen om daarmee zo min mogelijk gewicht mee te hoeven nemen. Hoe dan ook zullen er onverwachte zaken opduiken tijdens de expeditie. We zullen in die zin moeten accepteren dat we nooit ‘perfect’ zijn voorbereid. Dat maakt een ex-

peditie tot een expeditie en noodzaakt een grote mate van flexibiliteit om met deze onverwachte zaken om te gaan. Het vraagt van deelnemers, en zeker de zeer ervaren deelnemers, dat ze zich bewust zijn van oude opvattingen, overtuigingen en dat ze erkennen dat deze belemmerend kunnen werken als er zich een onverwachte of voor hen nieuwe situatie voordoet. Wees in die zin succesvol in 'doen en laten'. Leren is ook afleren. Zolang je geïnspireerd blijft door het begerenswaardige doel ben je in staat om onderweg daar naartoe te blijven leren en reflecteren op de vraag: wat wordt van ons en mijzelf gevraagd om er te komen? Deze vasthoudendheid heb je nodig om flexibel en plooibaar te blijven."

2| COMPELLING STORY: HET AANSPREKENDE VERHAAL

Wat mensen binnen organisaties bindt en in beweging brengt is hun geloof, hoop en verwachting dat ze gezamenlijk iets kunnen bereiken dat voor hen werkelijk van waarde is. Wij noemen dit 'sense of purpose'.²¹ In onze visie is de essentie van effectief leiderschap dat organisaties in staat zijn medewerkers 'sense of purpose' te bieden en hen te inspireren.²² Dit vergroot de kans aanzienlijk dat zij bewegen in de richting van deze gezamenlijke doelstellingen en zich hier maximaal voor inzetten. In de termen van het CPM-model hebben wij het hier dus over het gewenste resultaat. Het is belangrijk dat dit een gezamenlijk gewenst resultaat is, zodat mensen zich ermee kunnen identificeren en het ook daadwerkelijk hún eigen verhaal wordt. De kunst is dat er daadwerkelijk energie wordt gecreëerd. Energie leidt tot beweging en die is nodig om vernieuwing te kunnen realiseren.

Het is belangrijk deze sense of purpose te 'vangen' en vast te leggen in een aansprekende visie en strategie. Wij noemen dit een 'compelling story'. Letterlijk verwoordt de compelling story het verhaal over de richting van de organisatie en het inspirerend perspectief.²³ Een sterke compelling story nodigt uit tot een 'YES! -beleving' en klopt inhoudelijk (smart én appealing). Dit laatste betekent dat het in onze optiek wel degelijk van belang is om veel tijd en aandacht te besteden aan de totstandkoming van goed onderbouwde strategische keuzes. De kunst is deze vervolgens concreet betekenis te geven voor de mensen in de organisatie. Zij moeten worden 'gegrepen' door het

21 Dit is een variatie op John Kotter's 'Sense of Urgency' met als verschil dat 'Sense of Purpose' meer uitgaat van de afzonderlijke betekenis en waarde die de strategische visie heeft voor de mensen in de organisatie. Zie ook Lynda Gratton (2000), *Living Strategy. Putting People at the Heart of Corporate Purpose*

22 Tsun-yan Hsieh & Sara Yik (2005), *Leadership as the Starting Point of Strategy*, in: *McKinsey Quarterly*

23 Carolyn Aiken & Scott Keller (2009), *The Irrational Side of Change Management*, in: *McKinsey Quarterly*

OVER MARC CORNELISSEN

Nadat hij afstudeerde aan de Technische Universiteit van Delft, vervulde hij een beginnende carrière als architect voor die van professioneel avonturier. Marc bereikte op eigen kracht de Geografische Noord- en Zuidpool (1997, 2000), een prestatie die wereldwijd slechts door een handjevol mensen is geleverd. Zijn exploraties van afgelegen en moeilijk bereikbare gebieden vormen de basis voor televisiedocumentaires, boeken, publicaties en inspirerende lezingen en trainingen voor het bedrijfsleven. Uit zijn ervaringen destilleerde Marc waardevolle inzichten over samenwerking, teamontwikkeling, leiderschap en het omgaan met verandering. Hij behoort al ruim tien jaar tot een van de meest gevraagde sprekers en trainers.



verhaal zodat het van evidente waarde wordt in hun dagelijks werk. Dit vraagt om een directe betrokkenheid van een deel van de medewerkers door hen te bevragen wat voor hun nuttig, noodzakelijk en wenselijk is. De bewegingen die gemaakt moet worden om van de huidige situatie naar de gewenste situatie te komen noemen wij verandervaden. In de compelling story worden deze zo concreet mogelijk beschreven: “Wij gaan van..., naar..., omdat...”.

Het belang van het hebben van een onweerstaanbaar verhaal rond de geformuleerde strategie, wordt duidelijk geïllustreerd door de visie en werkwijze van presentatiecoach Bas Mouton. Hij traint managers in het met bezieling en overtuiging inspireren van een publiek. De inhoud van de compelling story, het krachtig overbrengen van de boodschap en verbinding maken met de mensen in de organisatie, komen hier samen.

IN EEN GOED VERHAAL LIGT DE AMBITIE OM DE WERELD TE VERANDEREN.

“De enige relevante vraag om te beoordelen of een presentatie is geslaagd, is of het publiek na afloop geïnspireerd naar buiten loopt. Het gaat er absoluut niet om of je wel of niet met je armen over elkaar staat of hoe je gekleed bent. De enige maatstaf is of je écht contact weet te maken met het publiek. Dat heeft niets te maken met perfectie. Perfectie is ‘boring’. Mijn ervaring is dat 90 procent van de speeches van directeuren en managers afgrijselijk is, niet de moeite waard. Dat vind ik zo ontzettend zonde. Mijn persoonlijke missie is dat ik wil dat er veel meer inspirerende verhalen verteld worden. Het is zo magisch als een verhaal echt werkt, dat geeft zoveel energie! Dat is ook de magie van de zaal. Die magie is moeilijk te begrijpen, maar wel te voelen. Al ga ik wel steeds beter begrijpen waarom iets niet heeft gewerkt.

Intelligentie en bereidheid om te leren zijn belangrijke voorwaarden die aanwezig moeten zijn om mensen echt een stap verder te brengen in het vertellen van een krachtig verhaal. Onze ervaring is dat je mensen kunt leren om écht contact te maken, om écht iets te zeggen en om écht iets van zichzelf te laten zien. Hier zit dan ook de focus op tijdens onze trainingen. Daarbij valt het mij op dat mensen met het profiel van de ‘makkelijke prater’ niet altijd de beste sprekers en ook leerlingen zijn in onze

trainingen. De steile leercurve zien we vooral bij die mensen die het als een verantwoordelijkheid ervaren om voor een groep van 300 man te staan. In mijn ogen is het echt de ultieme leiderschapstest om 20 minuten op een groot podium te staan. Als de inhoud ‘fuzzy’ is dan zie je dat haarscherp terug op het podium. Je ziet daarmee in no time of een strategie wel of niet geloofwaardig is. De inhoud van een verhaal is in mijn ogen cruciaal. In een goed verhaal moet de ambitie liggen om de wereld te veranderen. Het werkt ook niet om het verhaal van iemand anders te vertellen. Als je er zelf niet in gelooft dan wordt het niets. Als je dit vertaalt naar een organisatie, dan betekent dat dus dat je van managers alleen kunt verwachten dat ze dat deel van de visie uitdragen waar ze zelf achter staan. In mijn opinie moet je mensen dus de ruimte geven om het verhaal op hun eigen manier te vertellen. Het verhaal over de visie en strategie kun je niet vaak genoeg vertellen. In elke uiting moet het wesen van het verhaal zitten. Uiteindelijk is ‘the proof of the pudding’ of je het verhaal terugkrijgt van onder naar boven. Leeft het verhaal op de werkvloer? Daarbij helpt het om de verhalen van echte mensen op te halen en te delen. Dit voedt het geloof bij anderen. Trots is daarbij een sleutelbegrip. Laat de trots van mensen naar voren komen in hun verhalen, daar gaan de ogen van glinsteren.”

3| CASCADEREN

Vaak blijft het visie- en strategieformuleringsproces beperkt tot een kleine, selecte groep (doorgaans de directie en enkele getrouwen). Maar om een strategie daadwerkelijk succesvol in te bedden zijn natuurlijk veel meer mensen in de organisatie nodig. En dat blijkt vaak een sluitpost. Zo gaat menig organisatie er vanuit dat medewerkers ‘als vanzelf’ geëngageerd zijn aan het gepresenteerde toekomstbeeld, zonder dat er voldoende aandacht wordt besteed aan een zorgvuldige communicatie. In hoeverre de strategie en de gewenste vernieuwing die erin besloten ligt, daadwerkelijk wordt behaald, wordt echter feitelijk bepaald door de mate waarin het management de ingezette veranderingen weet om te zetten naar gewenst gedrag en andere/ nieuwe werkwijzen op de werkvloer. Dit vraagt dat de gewenste veranderingen zorgvuldig begeleid worden in hun doorvertaling naar de verschillende lagen binnen de organisatie. Communicatie en herhaling zijn hierin sleutelbegrippen. Het is

OVER BAS MOUTON

Bas Mouton is oprichter en directeur van Speech Republic. Hij studeerde rechten, economie en politicologie en werkte als finance consultant, maar was niet de allerbeste met spreadsheets. Hij vond het wél leuk om er verhalen over te vertellen. Tijdens een zomer in Amerika in 2004 besloot hij door die affiniteit trainingen te volgen in de Amerikaanse manier van Podium Presence. Sindsdien is het de missie van Bas om deze manier van trainen naar Europa te brengen. Hij startte Speech Republic na zijn terugkeer in Nederland en traint met zijn team vele directeurs en managers van grote bedrijven over hoe zij meer impact kunnen maken met hun verhaal.



belangrijk om in herkenbare en begrijpelijke taal (én vorm) de boodschap tot op het laagste niveau van de organisatie helder te krijgen.^{24,25} Ook is het belangrijk dat de nieuwe/gewijzigde organisatiedoelen worden vertaald naar het niveau van de individuele medewerker. Welke individuele resultaat- en ontwikkelafspraken moeten er met elk individu worden gemaakt om de visie en strategie uiteindelijk betekenis te geven op het operationele niveau van de organisatie? Onze ervaring leert dat in de fase van strategierealisatie sturing op een juiste cascadering van groot belang is. Gebeurt dit niet, dan blijft de strategie een papieren tijger. Competenties en eigenschappen als keuzes maken, focus, volharden, concretiseren en sturen op resultaten spelen hierbij een belangrijke rol.

4| (LEADERSHIP) CAPABILITIES

Goed met mensen om kunnen gaan, ze laten meebewegen in de gekozen richting en aanspreken op hun innerlijke motivatie. Het zijn alle facetten van leiderschap die veel vragen van managers.²⁶ Vooral competenties als het bepalen van de richting, het verbinden van mensen, het sturen op realisatie en voorbeeldgedrag zijn van belang.²⁷ In termen van gedrag betekent dit betrokkenheid tonen, waardering uitspreken, helder de visie en strategische doelen communiceren, ruimte bieden en eerlijke feedback geven en ontvangen. Qua vaardigheden vraagt dit onder andere om vertrouwen opbouwen, luisteren, erkenning geven, concretiseren en personifiëren. En bovenal: 'de kunst van het omgaan met verschillen'.

Kern van het CPM-model is dat situaties en relaties per definitie context specifiek zijn. Met één bepaalde leiderschapsstijl red je het dus niet als leidinggevende. Een leidinggevende moet flexibel kunnen omgaan met deze situaties en bovenstaande vaardigheden gericht kunnen inzetten afhankelijk van de context en de personen waar de leidinggevende mee te maken heeft. Het gaat dus om situationeel leidinggeven. Hiermee bedoelen we dat de ene medewerker een andere vorm van sturing nodig heeft dan een andere medewerker. Denk hierbij aan sturing om de autonomie van een medewerker te vergroten, of sturing door een medewerker te inspireren, te ondersteunen of te leren omgaan met confrontaties.²⁸

Effectieve leiders hebben de flexibiliteit in hun communicatiegewoonten die nodig is om mensen mee te laten bewegen in de richting van het gewenste resultaat. Dit vraagt van managers een hoge mate van zelfinzicht in de eigen sterkten en valkuilen. Het is belangrijk dat ze bereid zijn zichzelf en hun eigen perceptie van de werkelijkheid ter discussie te stellen. Uiteraard draait het bij strategierealisatie niet alleen om de capabilities van de leidinggevenden. Eerder in deze paper gaven we al aan dat een strategie pas echt realiteit wordt, als deze wordt vertaald naar het operationele niveau van de organisatie. Dit gaat doorgaans niet vanzelf. In veel gevallen vraagt het van medewerkers wezenlijk ander gedrag of andere vaardigheden dan zij eerder gewend waren. Ook hier zullen veranderingen voor moeten worden benoemd, die door gerichte interventies niet eenmalig, maar structureel worden ondersteund. Leidinggevenden zullen ook hier oog voor moeten hebben. Uiteraard moeten zij goed worden ondersteund door onder andere de HR-professionals in de organisatie, maar zij zijn degenen die uiteindelijk de medewerkers moeten inspireren en voorgaan in de gewenste verandering. Onze ervaring is dat het voor veel leidinggevenden geen automatisme is om zichzelf regelmatig de spiegel voor te houden. Daardoor zijn zij zich lang niet altijd bewust van het effect van hun eigen gedrag op anderen, laat staan dat ze verantwoordelijkheid nemen voor dit effect. Het is belangrijk dat leidinggevenden hun eigen patronen gaan herkennen zodat zij hier bewuster mee om kunnen gaan. In onderstaand kader vertelt Vincent Moonen, coach en trainer, hoe hij werkt met managers om dit te bereiken.

WAT IS DE WAARHEID?

“Bij elk veranderingsproces hoort weerstand. Veel energie van bedrijven gaat naar die medewerkers die veranderingen niet willen of kunnen accepteren. In onze trajecten begeleiden wij hen en de welwillenden op respectvolle wijze. Veranderen is ook een uitdagend proces. Wij dagen directieleden uit om belangrijke knopen door te hakken en stimuleren ze om anderen bij het proces te betrekken. Eigenlijk veranderen wij dus niets... we zorgen er alleen voor dat men zélf in staat is te veranderen. Mensen lijden het meest aan de gedachten die ze geloven. Gedachten over de toekomst, het verleden, andere mensen of situaties en gedachten over onszelf. Onderzoek deze gedachten en de pijn verdwijnt.

“SITUATIONEEL LEIDERSCHAP VRAAGT OM EEN HOGE MATE VAN FLEXIBILITEIT IN COMMUNICATIE: STOP WANNEER JE MERKT DAT IETS NIET WERKT EN PROBEER HET OP EEN ANDERE MANIER”

- 24 Zie Charles Galunic (2013), *Disseminating Strategy: A User's Guide*, INSEAD Knowledge
 25 Spotlight: How Hierarchy Can Hurt Strategy Execution, in: *Harvard Business Review* (2010)
 26 Tsun-yan Hsieh & Sara Yik (2005)
 27 Carolyn Aiken & Scott Keller (2009)
 28 S. ten, W. ten Have & B. Janssen (2009)

OVER VINCENT MOONEN

Vincent Moonen startte na een carrière als commercieel directeur in de IT in 1996 zijn eigen trainingsbureau in management en communicatietrainingen. In de periode 2001-2005 was hij vervolgens partner binnen de Van der Velde Comtres Groep en directeur van Van der Velde Organisatie en loopbaanadvies. In 2005 heeft hij zich verzelfstandigd; eerst onder de naam Van der Velde | Moonen en in 2007 als bureau Moonen & Partners; advies | training | coaching bij verandering. Vincent is sinds 2003 gecertificeerd facilitator van coachingsmethode The Work van Byron Katie. Hij behaalde in 1997 het NLP Master certificaat en is geregistreerd NOBCO coach en lid van de Ooa en het NCD.



Wanneer je je gedachten los van jezelf kunt aanschouwen ontstaat bewondering en respect voor de wereld zoals die er op dat moment is. Houden van wat er is, is mijn levensmotto. Je niet langer druk maken over zaken buiten je eigen invloedssfeer, zorg ervoor dat je rust hebt, grip ervaart en proactief je talenten kunt ontplooiën. Het brein is ons belangrijkste (business)tool. Dagelijks komen er 60.000 gedachten langs die op zoek gaan naar bewijs. De natuurlijke neiging is dat ze zichzelf willen bevestigen, positief en negatief. Op die manier ontstaat altijd een self-fulfilling prophecy; een voorspelling die zichzelf direct of indirect waarmaakt. Het gevaar is dat je los komt te staan van de realiteit, je wordt als het ware gegijzeld door je eigen gedachten en neemt de realiteit niet meer zuiver waar. Het is daarom uitermate belangrijk dat we ons hier van bewust zijn en ons denken regelmatig onderzoeken.

Mijn missie is dat ik managers bewust wil maken van dit mechanisme. Als managers hun eigen gedachten zien als 'de waarheid' dan leidt dit tot een gebrek aan nieuwsgierigheid; tot het steeds weer opnieuw bevestigen van wat ze al weten. Dergelijk denken belemmert vernieuwing in organisaties. Om te leren moet je bereid zijn je eigen overtuigingen en je eigen werkelijkheid ter discussie te stellen en te onderzoeken wat er nog meer waar kan zijn in dezelfde context. Als executive coach faciliteer ik het onderzoeken van gedachten. Ik werk daarbij vanuit het moment, het hier en nu. Als er aanleiding voor is, onderzoeken we samen de geschiedenis van mensen om zodoende meer zicht te krijgen op patronen. Waarom doen ze wat ze doen? We werken altijd aan situaties die echt zijn; praktijksituaties waar managers en directeuren tegenaan lopen. Vanuit de werkelijke ervaring ontstaat de honger om iets te leren. Er is een aantal thema's dat ik vaak tegenkom in mijn praktijk. De eerste is de menselijke behoefte aan erkenning, aandacht en liefde van anderen. Mijn overtuiging is dat die behoefte er alleen is als je zelf niet gelooft in het feit dat je al oké bent. Bevestiging van andere mensen kan echter nooit de innerlijke twijfel wegnemen. Hier werken we aan in de coachingsgesprekken. Een tweede veel besproken thema gaat over je cirkel van invloed.

Mensen maken zich vaak erg druk over zaken die niet in hun eigen cirkel van invloed liggen. Denk aan het weer, de file, het gedrag en de gedachten van andere mensen et cetera. Ook in onze leiderschapstrajecten en onze MD-programma's is er aandacht voor deze thema's, naast het effect van voorbeeldgedrag. Ik ervaar het dan ook als mijn verantwoordelijkheid om managers en directeuren bewust te maken van wat voorbeeldgedrag voor ze kan doen. Tot slot ben ik overtuigd geraakt van het credo 'zonder gedoe geen verandering'. Strijd is nodig om tot verandering te komen. Mensen moeten uitgedaagd en geraakt worden. Ik vind dat ik daarin een rol speel als coach en trainer. Het is niet mijn job om mensen te vermaken, maar om mensen inzicht te geven en te confronteren als dat nodig is."

5| SYSTEMEN

Tot slot de systemen. Systemen zullen nooit de sleutelfactor zijn in het slagen van een strategierealisatie traject. Maar niet goed functionerende systemen kunnen een succesvolle uitrol echter wel behoorlijk in de weg staan. Het goede nieuws is echter dat ze ook op een positieve manier sterk ondersteunend kunnen zijn voor de realisering van het gewenste resultaat. Dat geldt voor de IT-systemen, de cycli van planning en control en uiteraard ook in hoge mate voor de HR-systemen. Onze zienswijze over de combinatie tussen een rationele en een relationele benadering is ook hierin terug te zien. Want systemen lijken wellicht puur rationeel, maar ook deze zijn gebouwd op belangrijke principes en uitgangspunten die vaak de kern van de bedrijfs-cultuur weergeven. Daarmee representeren ze het heersende 'oude gedrag' in de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan het fundamentele verschil tussen een zeer gedetailleerd en uitgewerkt functiegebouw en een kader scheppend, ruim opgezet functiehuis met slechts een beperkt aantal sleutelfuncties. Of het performancemanagementsysteem: wordt er gestuurd op concrete resultaten of meer op ontwikkeling? Ook hierin is er geen goed of fout. Het gaat erom dat we ons ervan bewust zijn dat ook in de keuze voor systemen de gedragsvoorkeuren en cultuur van een organisatie tot uiting komen. En dus dat als deze systemen niet in lijn worden gebracht met de strategie en het gewenste gedrag, dat het dan op voorhand zeer lastig (zo niet onmogelijk) zal zijn het doel te bereiken.

**"NAAST EEN
RATIONELE IS OOK
EEN RELATIONELE
INVALSHOEK
NODIG!"**

**RICHARD JONGENOTTER
ESTER DE KLEER
TONY BRUGMAN
IRIS VALK**

5. TOT SLOT

In het begin van deze 'Brightpaper' stelden we onszelf de vraag hoe organisaties tot duurzame strategierealisatie en échte organisatievernieuwing kunnen komen. Deze vraag kwam op naar aanleiding van de constatering dat strategietrajecten vaak niet leiden tot de beoogde resultaten. Het zal duidelijk zijn dat het onze stellige overtuiging is dat naast een rationele benadering, een relationele invalshoek noodzakelijk is om de beoogde verandering met succes te realiseren. Mensen zijn niet zondermeer te motiveren voor het objectief 'beste, meest logische en rationele'. Bovendien hebben mensen van nature vaak moeite met verandering. Met als gevolg dat ze vaak weerstand ontwikkelen, fouten maken, hun werklust verliezen en soms zelfs (langdurig) ziek worden. Gaandeweg dringt het algemeen besef door dat we met 'human capital' anders moeten omgaan dan met technische- of rationele vraagstukken. Het op een goede manier omgaan met mensen is een vaardigheid die we doorgaans niet via onze studies geleerd hebben. Voor veel managers is het een opgave om te zoeken naar de meest eenvoudige en meest voor de hand liggende manier om goed met medewerkers om te gaan, om de kans te vergroten dat mensen niet alleen doen wat er van hen wordt verlangd, maar vooral dat ze zich intrinsiek gemotiveerd voelen en bekwaam achten om hun werk goed uit te voeren.

Juist in de fase van strategierealisatie is de noodzaak en het belang om ook de relationele benadering toe te passen groot. Tegelijkertijd doet het een stevig beroep op de kwaliteiten, betrokkenheid en persoonlijke kracht van het leiderschap in de organisatie. De principes die in deze paper zijn beschreven kunnen daarbij helpen de kans te vergroten om mensen mee te laten bewegen in de richting van het inspirerend perspectief. Tot slot stellen wij u graag de vraag: wat doet u om uw nieuwe strategie succesvol tot werking te brengen?





We kunnen de laatste tijd geen krant openslaan of we worden om de oren gemept met berichten over zelfverrijking, smeergeld, diefstal en andere onethische praktijken. Vestia, SNS, Holland Casino en Philips Medical zijn maar enkele van de bedrijven die worstelen met (vermeend) laakbaar gedrag van binnenuit. Dat het een breder maatschappelijk probleem is, bewijzen de matchfixings- en dopingproblematiek in de sport, en het wijdverbreide plagiaat in de wetenschap.

De publieke reflex is begrijpelijk maar simplistisch tegelijkertijd. Op zoek naar de zondebok en aan de schandpaal met die volksverlakkers! En direct daaropvolgend de roep om meer regels, meer toezicht en meer controle. Het 'systeem' moet dusdanig worden dichtgetimmerd dat mensen niet meer in de verleiding kunnen komen om de spelregels te ondermijnen. Alsof het probleem daarmee verholpen wordt?!? Het is naïef om te denken dat extra regels op zichzelf leiden tot ander gedrag. Natuurlijk kan een paar extra ogen een remmend effect hebben, maar de kern van het probleem wordt daar niet mee aangepakt. Dat dichttimmeren van het systeem staat namelijk haaks op een andere ontwikkeling die binnen veel organisaties te constateren valt: het vergroten van de professionele autonomie. Bedrijfseconomisch en psychologisch onderzoek bewijzen keer op keer dat een toename van de regelruimte op individueel en teamniveau dé zuurstof is tot hogere productiviteit en meer werkplezier. Meer regels zet je organisatie juist op slot, zeggen inmiddels ook rechtsfilosofen. De greep naar klassieke handhavingsinstrumenten is juist een stap terug. Hoe kunnen organisaties de sprong voorwaarts dan wel maken? De sleutel lijkt te zitten in het investeren in professionele moed om directe collega's op de effecten van hun handelen aan te spreken. Want vrijwel in ieder geval blijkt dat achteraf kon worden geconstateerd dat 'men het wel wist, maar niet de durf heeft gehad om dit aan de orde te stellen'. De angst voor repercussies (verlies van positie en zelfs werk en inkomen) veroorzaakt dat directe collega's zich vanuit een vaak afhankelijk situatie niet krachtig genoeg achten om wantoestanden aan de kaak te stellen en verzet te bieden. En daar wringt hem de schoen. Professionele moed krijg je overigens niet cadeau. Moed als collectieve en individuele competentie vereist oefenen in de praktijk. Spannende situaties opzoeken, zich uitspreken in vergaderingen en eigen angsten te



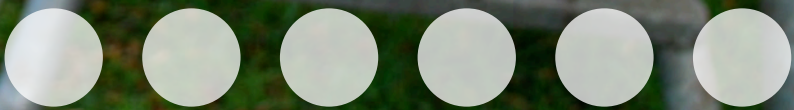
RUURD BAANE

overwinnen. Trainen van de wilskracht. Hiervoor hebben medewerkers collega's nodig die hen bijstaan, rolmodellen om zich aan op te trekken en een veilige ruimte om zich uit te spreken. En dat is wat extra regels nu juist niet creëren. Daarom: controle is goed, tegenwicht nog beter!





34



De eerste mens die lopend over een kabel de Niagara Falls overstak was de flamboyant besnorde Fransman Jean-François Gravelet – beter bekend als ‘the Great Blondin’. Op 30 juni 1859 flikte hij dit kunstje voor het eerst, met 25 duizend toeschouwers die met ingehouden adem toekeken, benieuwd of hij te pletter zou slaan of niet. Blondin liep die dag niet alleen probleemloos naar de overkant van de watervallen, maar tracteerde zijn publiek daarbij op een salto waarbij hij weer netjes op het koord terecht kwam.

In het decennium dat volgde liep hij nog acht keer naar de overkant, waaronder een aantal keer met een lege kruitwagen. Toen Blondin zijn publiek op een dag vroeg of zij geloofden dat hij het koord met zijn kruitwagen zou kunnen oversteken klonk in het gejuich een massaal ‘Yes!’. Maar op zijn vraag wie er dan in de kruitwagen wilde stappen bleef het muisstil. Uiteindelijk stapte Blondin’s manager in de kruitwagen, om veilig naar de overkant te worden gebracht.

In hun nieuwe boek *All In* gaan Adrian Gostick en Chester Elton – auteurs van bestseller *The Carrot Principle* – in op de vraag hoe je binnen een bedrijf of bedrijfsonderdeel een cultuur creëert waarin medewerkers voor hun werkgever in die kruitwagen willen stappen. Hoewel bovengenoemd voorbeeld in vergelijking met de gemiddelde arbeidsrelatie natuurlijk wat overtrokken is, is de vraag die de auteurs adresseren voor veel managers zeer relevant. Want ondanks dat medewerkers van nature geneigd zijn zich verbonden te voelen met hun werk en de organisatie waar ze dit voor verrichten, scoort 40 procent van alle respondenten in tevredenheidsonderzoeken juist laag of zeer laag op betrokkenheid. En dat is niet best, want zonder betrokken medewerkers die een stapje verder voor je willen gaan, kun je klanten niet verrassen met superieure service en komen er onvoldoende innovaties tot stand. Kortom: je komt op achterstand in de concurrentiestrijd! Bovendien is het gemeengoed dat cultuurverandering binnen een bedrijf of afdeling geen gemakkelijke opgave is.

De flaptekst van *All In* belooft nogal wat: de auteurs voerden samen met de Amerikaanse onderzoeksgigant Towers Watson een analyse van de MTO-data van 300.000 werknemers en vonden daarin bewijs dat hoog presterende orga-

IN DE KRUIWAGEN

Het creëren van een winnende cultuur gaat niet vanzelf



ZEVEN INGREDIËNTEN VOOR EEN CULTUUR VAN GELOOF EN VERTROUWEN

1. Define a burning platform.

Om medewerkers achter de strategische keuzes van een organisatie te krijgen is het niet alleen nodig dat de missie, visie en strategie van de organisatie duidelijk zijn, maar medewerkers moeten ook begrijpen waarom het management een bepaalde koers kiest en wat deze koers betekent voor het eigen werk.

2. Create a customer focus. In de best presterende organisaties wordt zeer veel aandacht besteed aan klantwensen. Focus op de klant biedt medewerkers ook ruimte om initiatieven te nemen die hier aan bijdragen.

3. Develop agility. Binnen wendbare organisaties stelt het management alles in het werk om ontwikkelingen aan te zien komen en daar de juiste acties op te ondernemen. Om dit te kunnen wordt veel geïnvesteerd in talent.

4. Share everything. Binnen succesvolle organisaties wordt alle relevante informatie gecommuniceerd en informatie vrijelijk gedeeld. Managers vertellen medewerkers ook de waarheid als

medewerkers een cultuur van geloof en vertrouwen kennen. Het boek biedt vervolgens een simpele roadmap om een dergelijke cultuur te creëren, dit alles geïllustreerd aan de hand van *'eye-opening stories of briljant leaders in action'*. U begrijpt: mijn interesse was gewekt. Maar maakt *All-in* deze beloftes waar? Het genuanceerde antwoord is: nee en ja.

Volgens Gostick en Elton is het hebben van betrokken medewerkers niet voldoende voor het bereiken van superieure prestaties. Naast *engaged* moeten medewerkers ook *enabled* en *energized* zijn. Met andere woorden, voor superieure prestaties heb je medewerkers nodig die een stapje extra willen zetten voor de organisatie (*engaged*), die de juiste faciliteiten en steun van managers en collega's ervaren in hun werk (*enabled*), en die het gevoel hebben dat ze in een omgeving werken waar ze hun persoonlijk welzijn – zowel fysiek als emotioneel – op peil kunnen houden (*energized*). Dat dit een nuttige uitbreiding van het concept van betrokkenheid is, blijkt uit analyse van de Towers Watson data: organisaties die hoog op alle drie de 'E's' scoren behalen een bruto marge die drie keer hoger is dan gemiddeld, terwijl organisaties die hoge betrokkenheid kennen maar lager scoren op *enabled* en *energized* 'slechts' een 50 procent hogere bruto marge behalen.

Maar wat doen organisaties dan om een cultuur te bouwen waar medewerkers hoog scoren op de drie 'E's'? Statistisch onderbouwde relaties tussen beïnvloedbare inputfactoren en een *high performance cultuur* troffen we ook in *All In* helaas niet aan (en daar hadden we als HR Analytics protagonisten natuurlijk wel op gehoopt!).

In plaats daarvan beschrijven Gostick en Elton op basis van hun praktijkervaring zeven ingrediënten (zie kader) – elk uitgewerkt in een hoofdstuk – voor een cultuur van geloof en vertrouwen, waarin medewerkers superieure resultaten leveren.

Welbeschouwd zijn de zeven ingrediënten weinig vernieuwend: in veel andere managementliteratuur treft u soortgelijke recepten voor een productieve werkomgeving aan. Gostick en Elton gaan in hun uitwerking van de ingrediënten wel een stapje dieper, vaak met een psychologische bril. De constatering dat lei-

dinggevenen van nature geneigd zijn om hun eigen beeld van de werkelijkheid te handhaven, en daarom niet op zoek gaan naar afwijkende informatie is confronterend maar ongetwijfeld waar. Medewerkers zullen in dit geval liever met een leidinggevende meepraten dan het achterste van hun tong laten zien. De rode draad die door het stappenplan loopt – wees als manager een goed voorbeeld, en steek veel meer energie in communicatie met medewerkers – wordt door Gostick en Elton overtuigend onderbouwd. Voor wie zich niet stoort aan de erg Amerikaanse succesverhalen over *'briljant leaders in action'* is *All In* daarmee zeker een lezenswaardig boek, met interessante inzichten over hoe je medewerkers in die kruwagen krijgt.

deze minder plezierig is en prefereren discussie altijd boven (een schijn van) eensgezindheid.

5. Partner with your talent. Goede managers weten dat hun succes het resultaat is van het talent en de inventiviteit van hun medewerkers.

Ze behandelen hun medewerkers als partners en zijn oprecht gemotiveerd om ontwikkeling en doorgroei te faciliteren.

6. Root for each other.

Binnen succesvolle organisaties geven medewerkers elkaar veel complimenten en worden successen gevierd.

7. Establish clear accountability.

In een succesvolle cultuur wordt negatieve en positieve feedback gegeven. Managers geven niet alleen feedback aan medewerkers, maar vragen zelf ook om feedback op de manier waarop zij medewerkers faciliteren in hun werk.

BRON

Adrian Gostick en Chester Elton. *All in. How the Best Managers Create a Culture of Belief and Drive Big Results.*

STEVEN MARSHALL





Peter Cappelli, talentgoeroe aan de Wharton School of Business, stelt dat in de Verenigde Staten steeds meer organisaties stoppen met employee surveys. De bedrijven weten toch al dat het slecht gesteld is met de betrokkenheid. Dus waarom nog meten en jezelf kwellen? Dat die betrokkenheid zo laag is, wijdt Cappelli aan de continue reorganisatiedrift. Baanzekerheid is voor medewerkers geen asset meer om een vast dienstverband aan te gaan. Daarnaast investeren bedrijven steeds minder in de ontwikkeling van hun medewerkers. Het duurt te lang, ze zijn zo weer weg en het levert te weinig op. Vanuit dit perspectief worden satisfaction/engagement surveys vaak gezien als een typisch gevalletje van BNVA (Business Non Value Adding). Volgens Cappelli is dit de wereld op z'n kop en een betreurenswaardige tendens: omdat we slecht bezig zijn, steken we onze kop maar in het zand...

Een interessant fenomeen, want aan deze kant van de oceaan wordt er juist veel belang gehecht aan employee surveys. In Nederland laat zo ongeveer iedere organisatie zich periodiek doormeten door een gerenommeerd instituut. En er zijn zelfs zoveel verschillende medewerkeronderzoeken, dat bijna iedere organisatie zich 'beste werkgever' mag noemen. Hoewel er ook bij ons het nodige valt aan te merken op de employee surveys (rituele dans, tijdrovend, bureaucratisch, generieke uitkomsten, valse verwachtingen, marketingtool), staat de bereidheid tot onderzoek ook symbool voor de wens om goed werkgeverschap in praktijk te brengen. Zelfs onder de druk van reorganisaties en minder baanzekerheid. Wij kunnen ons prijzen met een situatie waarin thema's als tevredenheid, engagement en vertrouwen bespreekbaar zijn. En waar werkplezier, uitdagend leiderschap, flexibiliteit en professionaliteit op de managementagenda staan. Laten we dit vooral zo houden!

Toch vallen ook veel employee surveys zoals deze in Nederland worden ingezet onder de noemer BNVA. Niet omdat het nutteloze instrumenten zijn, maar omdat ze te veel een doel op zichzelf zijn geworden. Mijn grootste punt van verbazing is dat de uitkomsten zo weinig in hun context worden gezien. Het blijft te vaak bij losse analyses zonder duidelijke prioriteiten (wat zijn bij ons de belangrijkste drivers van tevredenheid/engagement) en actiegerichte conclusies (wat gaan we concreet doen om verbeteringen aan te brengen). De toegevoegde waarde van employeesurveys neemt exponentieel toe



RUURD BAANE

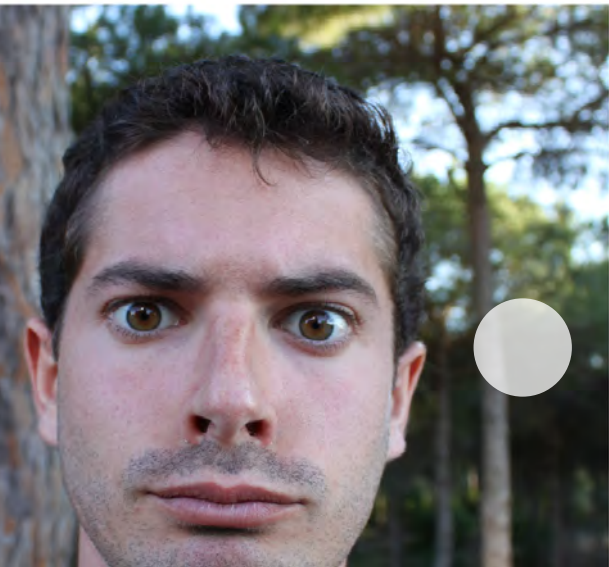
als de resultaten juist gekoppeld worden aan business performance, zoals klanttevredenheid, productiviteit, omzet(groei) en winst. Zo wordt een blinde focus om alle zwakke punten uit het onderzoek aan te pakken voorkomen. De kracht zit juist in het kiezen van die interventies met de grootste impact en/of strategische waarde. Ik durf m'n hand ervoor in het vuur te steken dat dit Cappelli als muziek in de oren klinkt.

WE APPROVE
OF THIS
REST AREA

YES

NO





Geven mensen meer fooi als ze een pepermuntje bij de rekening gepresenteerd krijgen? Vanuit de psychologie wordt veel onderzoek gedaan naar hoe ons gedrag dagelijks wordt beïnvloed. Over wat dat betekent voor de controle die wij over ons gedrag kunnen hebben, geeft psychologiën marketingprofessor Robert P. Cialdini antwoord in zijn boek *Influence, The Psychology of Persuasion*. Sinds de eerste druk in 1984 zijn de geheimen over gedragsbeïnvloeding vooral onthuld aan de oorspronkelijke doelgroep van sales- en marketing-experts. Het boek lijkt in toenemende mate ook verleidelijk voor managers en veranderkundigen. In zijn rationele opvatting over de stuurbaarheid van gedrag kan Cialdini voor sommigen wellicht ietwat kortzichtig overkomen. Toch is dit boek met een veelheid aan herkenbare praktijkvoorbeelden en onderzoeken een echte weggezer. Volgens Cialdini nemen onze hersenen, net als bij dieren, kortere routes – ook wel vaste actiepatronen genoemd – om in bepaalde situaties snel te kunnen reageren. Sommige groepen, zoals marketeers, hebben goed in de vingers hoe ze bij ons deze ‘automatische’ gedragspatronen kunnen oproepen. Gelukkig, zegt Cialdini, is het met behulp van zes universele gedragsprincipes voor iedereen mogelijk om meer controle te hebben over deze invloeden.

TERUGGEVEN

Welke zijn deze universele gedragsprincipes? De eerste is reciprociteit: voor wat, hoort wat. In onze samenleving ruilen we constant met elkaar om voort te kunnen bestaan. Of we nu wel of niet hebben gevraagd om wat we aangeboden hebben gekregen: we voelen ons hoe dan ook verplicht iets terug te doen. Een pepermuntje bij de rekening is zo’n gift. De waarschijnlijkheid dat een ander iets teruggeeft kan men beïnvloeden door middel van het doen van ‘valse concessies’. Een werkgever biedt bijvoorbeeld een lager salaris aan de sollicitant dan hij bereid is te geven en de sollicitant heeft na onderhandelingen toch vaak de overtuiging dat de werkgever hem tegemoet is gekomen. Eerst iets minder groots bieden en daarna akkoord gaan met iets wat daardoor ogenschijnlijk groter is, is een aanpak die goed werkt. Volgens Cialdini kun je hier slim mee om gaan door de eerste te zijn die iets aan een ander geeft. En als ontvanger is het slim het gegevene niet direct af te slaan, maar later te beoordelen of het gevoel iets terug te doen gerechtvaardigd

CONTROLE OVER GEDRAG

Hoe kun je gedrag sturen? de zes universele gedragsprincipes van robert cialdini geven inzicht



kan worden op basis van wat er is gegeven en met welke reden. De tweede gedragsregel heeft te maken met consistentie en commitment en de wil om trouw te blijven. Mensen gedragen zich vaak het liefst consistent met eerdere gedragingen. Enerzijds doordat men elkaar hierop waardeert – men kan op elkaar bouwen – en anderzijds omdat het simpelweg makkelijker is bepaalde gedragingen te herhalen dan telkens opnieuw beslissingen te nemen. Vanuit dit principe is het interessant een eerste commitment van mensen op bepaald gedrag te krijgen. Denk hierbij aan geworven donateurs, die vaak voor meerdere jaren trouw blijven zonder hun eerste beslissing te heroverwegen. Wie wil bepalen dat hij of zij daadwerkelijk (nog steeds) achter een beslissing tot commitment staat, kan zich afvragen of op basis van gevoel en met de kennis van nu eenzelfde beslissing opnieuw genomen zou worden.

BEHOEFTE 'ERBIJ' TE HOREN

De mededeling '75 procent van de mensen die voor u in deze hotelkamer zat, gebruikte de handdoek meerdere malen' stimuleert mensen om de handdoek ook meerdere malen te gebruiken. Mensen horen liever bij de 75 procent die wél het goede voorbeeld gaf, dan bij de 25 procent die kennelijk het verkeerde voorbeeld gaf. Identificatie met het goede voorbeeld is blijkbaar belangrijk. Deze derde gedragsregel stoelt op sociale beïnvloeding: de behoefte erbij te horen.

Bovendien, hoe onzekerder iemand is over het gewenste gedrag, hoe waarschijnlijker het is dat hij of zij het meest voorkomende gedrag zal overnemen, zonder te oordelen of het gedrag juist is of niet. Dit verklaart ook waarom men in onzekere situaties vaak naar elkaar kijkt in de hoop dat iemand het goede voorbeeld geeft. Een manier om dit gedrag te doorbreken is door individueel te bepalen wat het juiste gedrag moet zijn in een bepaalde situatie, en dat ook te vertonen. In organisaties komt dit verlamme gedrag vaak voor wanneer er gebrek is aan goed leiderschap, dan is er

niemand die het juiste voorbeeldgedrag in een situatie bepaalt en vertoont om een gezamenlijk doel te bereiken. De vierde gedragsregel stoelt op sympathie als een onweerstaanbare verleiding. Voor wie zou je meer overhebben? Voor iemand die jou regelmatig complimenten geeft, of iemand die je alleen weet te vinden wanneer hij iets van je nodig heeft?

Het lijkt een retorische vraag, maar blijkbaar zijn wij als mensen volgzamer wanneer wij sympathie hebben voor iemand. Naast het hebben van een fysieke aantrekkelijkheid kan het oprecht complimenteren van iemand de volgzzaamheid vergroten.

Daarnaast identificeren mensen zich met degenen die op hen lijken. Weten wat anderen motiveert en beweegt kan daarom nuttig zijn om de groep volgers te vergroten. Verkiezingscampagnes bieden hiervoor een scala aan voorbeelden. Herhaaldelijk contact zoeken vergroot eveneens de sympathie. Neem relatiebeheer met klanten: men bouwt aan een goede relatie op basis van gedeelde positieve ervaringen. Onbewuste volgzzaamheid kan worden beperkt door een bepaalde sensitiviteit voor overdadige gevoelens van sympathie. Staat de mate van wil om aan iemands verzoek te voldoen daadwerkelijk tegenover hetgeen deze persoon je heeft aangeboden?

BLINDE GEHOORZAAMHEID

Waarom vinden we een man in een doktersjas geloofwaardiger dan dezelfde man die casual gekleed is? Dit komt doordat wij in onze samenleving opgroeien met de opvatting dat het juist is om bepaalde autoriteit te respecteren. De vijfde gedragsregel van Cialdini gaat uit van autoriteit als verlokking tot blinde gehoorzaamheid. Personen met autoriteit beschikken vaak over een bepaalde kennis en wijsheid die wij nodig hebben. Ontzag voor deze autoriteiten is een reactie die bij mensen helpt om in een situatie sneller belangrijke beslissingen te kunnen nemen. Symbolen voor autoriteit helpen ons hierbij, zoals kleding, titels en attributen (bijvoorbeeld auto's en huizen). Dergelijke symbolen roepen deze ontzagreactie op. Blinde gehoorzaamheid is te voorkomen op twee manieren: zowel door de expertise als de oprechtheid van de persoon kritisch te beoordelen. Dit wordt makkelijker door te analyseren hoe geloofwaardig het beeld is dat een autoriteit van zichzelf schetst.

De laatste gedragsregel gaat over schaarste en de aantrekkelijkheid van het onbereikbare. Hoe onbereikbaarder onze verlangens zijn, hoe groter de wens om ze toch te bereiken. Marketeers proberen daarom vaak om de onbereikbaarheid van objecten te vergroten, bijvoorbeeld bij exclusieve merkkleding of auto's. Wanneer de bereikbaarheid van onze verlangens groter wordt, neemt deze wens af. Dit komt doordat we minder

**"IN ORGANISATIES
KOMT VERLAMMEND
GEDRAG VAAK VOOR
ALS ER GEBREK
IS AAN GOED
LEIDERSCHAP"**

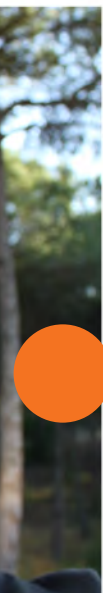
BRON

Robert P. Cialdini:
Influence, The Psychology
of Persuasion

IRIS VALK

met elkaar hoeven te wedijveren – een van de voorwaarden die schaarse bepaalt. Een tweede voorwaarde is dat een object pas recentelijk schaars is geworden. Een plafond stellen aan het maximaal uit te geven subsidies per jaar, zoals voor zonnepanelen, maakt dat meer mensen daadwerkelijk van de subsidie gebruik willen maken. Kritischer zijn of het schaarse object ook daadwerkelijk echt iets is wat wij vanuit onszelf willen vergaren, schaars of niet, kan behulpzaam zijn.

Gelukkig is menselijk gedrag niet in zes gedragsregels te vatten, maar zo complex dat het waarschijnlijk nooit geheel verklaard kan worden. Toch zijn deze door Cialdini in hapklare oplossingsrichtingen gegoten principes wel degelijk behulpzaam. HR-managers en veranderkundigen kunnen na het lezen van dit boek de nuttige aanknopingspunten naar de eigen situatie herleiden om niet alleen de eigen, maar ook andermans effectiviteit te vergroten.





Het is een klassiek dilemma: een drenkeling verkeert in doodsnood. Omstanders kijken toe, maar schieten niet te hulp. En dan plotseling toch: één persoon doorbreekt de impasse en springt de drenkeling achterna, het teken voor anderen om ook de helpende hand te bieden en gezamenlijk de drenkeling te redden. Eind goed, al goed. De redder-in-nood is de held. Hij wordt geroemd om zijn opofferingsgezindheid, terwijl hij toch vooral handelde uit schuldgevoel, want dit kon hij toch zeker niet laten gebeuren?

Schuldbewustzijn is doorgaans niet een eigenschap die je associeert met krachtig leiderschap. Toch blijkt die relatie er wél te zijn, zo beschrijven de Stanford-onderzoekers Becky Schaumberg en Francis Flynn in hun artikel *'Why Feelings of Guilt May Signal Leadership Potential'* (Stanford Graduate School of Business, 2012). Zij deden onderzoek naar menselijk gedrag bij het uitvoeren van groepsopdrachten. Daaruit blijkt dat mensen met een sterk ontwikkeld schuldgevoel eerder geneigd zijn verantwoordelijkheid te nemen voor het groepsresultaat, en daarom door de anderen worden gezien als potentiële leider. Ofwel: mensen met een sterk schuldbesef komen eerder in actie wanneer de situatie om actie vraagt. Een opmerkelijke constatering, want 'schuldgevoel' heeft vaak vooral een negatieve connotatie. Zeker als het gaat over een stoer thema als leiderschap. Het is in ieder geval niet bepaald een karaktertrek die je verbindt met de Steve Ballmers van deze wereld... Maar in de betekenis die de onderzoekers eraan toekennen, is het allermindst een teken van zwakte of twijfel. Zo laten zij met hun onderzoek zien dat 'schuldbewuste' leiders eerder geneigd zijn mensen te ontslaan als daar het bedrijfsbelang mee is gediend dan minder schuldbewuste managers. Dat betekent natuurlijk niet dat de schuldbewusten per se over lijken gaan, maar wél dat ze vanuit hun verantwoordelijkheidsbesef voor de organisatie als geheel bereid zijn het belang van het individu daaraan ondergeschikt te maken. En dat is toch niet iets voor de weekhartigen onder ons. De schuldbewuste leider mag dan een karaktereigenschap hebben die te boek staat als soft, hij is dus zeker geen doetje. Hoe het ook zij, de bevindingen van Schaumberg en Flynn maken in ieder geval duidelijk dat het beeld van succesvol leiderschap nog wel wat kan worden genuanceerd. En dat is geen overbodige luxe, want bedrijven worden steeds complexere netwerken van professionals waar de klassieke managementstijlen lang niet al-



PATRICK HOUTKAMP

tijd meer voldoen. En dus zijn nieuwe inzichten nodig om effectief sturing te geven. De redder-in-nood zal het een zorg zijn. Hij heeft met zijn actie in de ogen van de onderzoekers dan leiderschap getoond, het is waarschijnlijk helemaal niet zijn ambitie om daar verder wat mee te doen. En dat is precies waar de vergelijking met leiderschap in het bedrijfsleven mank gaat. Want voorlopig domineert daar de doctrine van de machiavellistische leider, zeker in tijden van crisis. Het behoeft geen betoog dat dit niet automatisch degene is die als eerste in het water springt als u dreigt te verdrinken.

Wat zou u eigenlijk zelf doen?

Part II

Self-Control

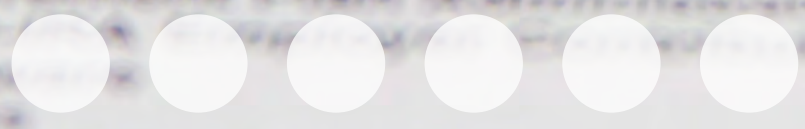
2.
al
t.
as
er
t-
t,





ction

Total Professional Fees
Repairs
Office Maintenance
Repairs - Other
Total Repairs
Retirement Plan Administration
SEP-IRA
Software
Federal Payroll Tax
State
Unemployment Taxes



Recentelijk zijn er verscheidene boeken verschenen over hoe met Big Data en HR Analytics aan de slag te gaan. Helaas worden deze boeken vaak geschreven voor de doelgroep die zich beroepsmatig met deze materie bezig houdt (analisten, statistici, data-professionals etc.). Terwijl er ook een grote groep bestaat waarvoor het onderwerp net zo belangrijk, of misschien zelfs meer impact heeft: de gebruikers van de inzichten. Gelukkig is er onlangs een boek verschenen dat zich specifiek richt op een belangrijke groep eindgebruikers, namelijk managers.

De bekende analytics-goeroe Tom Davenport (bekend van zijn eerdere werk *Competing on Analytics*, en *Analytics at Work*) schreef samen met Jinho Kim het boek *Keeping Up with the Quants: Your Guide to Understanding and Using Analytics*. Het boek is geschreven voor de manager die wiskundig en statistisch wat minder sterkt onderlegd is, maar die wél geconfronteerd wordt met de groeiende behoefte aan onderbouwing van beslissingen. *“The goal is to make analytical decisions while preserving the role of the executive’s gut.”* Voor veel managers is dat geen makkelijke opgave, voor anderen kan het zelfs een reden zijn om er daarom helemaal niet aan te beginnen.

Keeping Up with the Quants, waarbij quant staat voor kwantitatief analist, is dus niet specifiek geschreven voor een HR-doelgroep. Maar net als Davenports eerdere werk is de materie vrijwel één op één toe te passen op de werkzaamheden binnen HR. Het boek biedt HR-professionals vele handvatten om beter gebruik te maken van het werk van analytici bij het onderbouwen van HR-beleid en – beslissingen.

KANS OF NOODZAAK?

Het gebruik van analytics is niet meer weg te denken in onze wereld, en de zakenwereld in het bijzonder. Bedrijven als Google, Facebook, Amazon en Ebay benutten data en analytics niet alleen voor het nemen van betere interne besluiten, maar ook voor het creëren van nieuwe producten en diensten voor hun klanten. De toepassing ervan is inmiddels zo belangrijk dat het deze bedrijven zelfs een concurrentievoordeel oplevert. Kortom, het verdiepen in de wondere wereld van big data en analytics kan op termijn veel voordelen opleveren. Sterker nog, het niet

ZO BESLIST HR OP BASIS VAN ANALYTICS

Big data, HR analytics, data-driven besluitvorming. De vraag is hoe u de inzichten uit analyses het beste kunt inzetten. op basis van welke neemt HR besluiten?



gebruiken of als manager onvoldoende kennis hebben van analytics en statistiek kan desastreuze gevolgen hebben. Een bekend voorbeeld is AIG, dat meer dan 85 miljard Dollar verloor en daarmee door sommigen de aanleiding vormde voor de wereldwijde financiële crisis. Wat dit voorbeeld te maken heeft met analytics? Alles. De constructie van complexe financiële producten was immers gebaseerd op – verkeerde, zo bleek later – wiskundige en statistische algoritmen. De voormalige AIG-baas, een wiskundige, wist precies hoe alles werkte en welke risico's er in de wiskundige modellen zaten. Zijn opvolger, Joe Cassano, had veel minder affiniteit met de materie, negeerde de risico's die de modellen aangaven en stelde ook geen lastige vragen aan zijn analytische collega's. De rest is geschiedenis.

FOCUS OP BEGIN EN EINDE

Een goed data gedreven besluitvormingsproces bestaat volgens Davenport en Kim uit zes stappen: 1. Identificeren en begrijpen van probleem- of vraagstelling; 2. Onderzoeken en beoordelen van eerdere bevindingen; 3. Ontwerpen van een analysemodel en het selecteren van variabelen; 4. Verzamelen van de data; 5. Analyseren van de data; 6. Presenteren van en actie ondernemen op de resultaten. De eerste en laatste stap van dit proces vragen de meeste aandacht van 'non-quants' – de managers. En hoewel de middelste stappen voornamelijk het terrein zijn van analisten, betekent dat niet dat een manager deze stappen mag negeren. Sterker nog, slimme en wijze managers blijven kritische vragen stellen gedurende het hele proces.

Elke kwantitatieve analyse begint met het herkennen en formuleren van een probleem of vraag. Het is een van de belangrijkste onderdelen van een goed besluitvormingsproces. De benodigde analytische kennis of vaardigheden zijn tijdens deze stap relatief beperkt. Als manager is het belangrijk om zich bij deze stap twee dingen af te vragen: 'wat is het probleem?' en 'waarom is dit probleem belangrijk?' De laatste stap, het communiceren van de resultaten naar (andere) beslissers en leidinggevenden, is een stap die door quants vaak onderschat wordt. De kracht in deze stap is het vertellen van het juiste verhaal, met de juiste taal en toon, ondersteund door de juiste informatie (*Telling a story with data*). Uiteraard dient de nadruk te liggen op de resultaten van de analyse en welke acties hieraan gekoppeld zijn,

in plaats van stil te staan bij gedetailleerde technische onderdelen van de analyse (*Nobody cares about your R2*).

Met het laatste deel van *Keeping Up with the Quants* onderscheidt het boek zich echt van eerdere boeken over analytics. Hierin wordt namelijk beschreven met welk gedrag managers ervoor kunnen zorgen dat er optimaal gebruik gemaakt wordt van de capaciteiten van quants, en wat managers op hun beurt van hen mogen verwachten om de toegevoegde waarde van hun werk te verhogen. Volgens Davenport en Kim kunnen managers alleen succesvol gebruikmaken van analytische inzichten als zij zich wat basiskennis over statistiek en modellering eigen maken, continu kritische vragen stellen over de uitgangspunten van de quants en om opheldering blijven vragen als het de quants niet lukt om hun inzichten in begrijpelijke taal uit te leggen. Quants moet je daarentegen aansporen zich te verdiepen in hoe de business echt werkt, uitleg te geven over hun bedoelingen en – vooral – te werken aan een steeds effectievere samenwerkingsrelatie met de gebruikers van de door hen ontwikkelde inzichten.

De vraag die in dit boek wat onderbelicht blijft is of je van alle managers en professionals moet verwachten dat ze kunnen samenwerken met quants, of dat je daar een gespecialiseerd intermediair voor nodig hebt. Veel grotere organisaties kiezen ervoor om speciale teams te vormen die de business ondersteunen met analytics. Nota bene het uitstekende eerdere boek van Davenport, *Analytics at Work*, leerde ons al dat het aansturen van een dergelijk team vraagt om een manager die analytisch genoeg is om het analyseproces goed te begrijpen, maar die vooral uitblinkt in het betrekken en coachen van de business bij de toepassing van haar output.

Davenport en Kim bieden de lezer een laagdrempelige handleiding om zich stap-voor-stap de fijne kneepjes van het analytics vakgebied eigen te maken. Hierbij wordt dankbaar gebruik gemaakt van vele analytics praktijkvoorbeelden bij aansprekende organisaties zoals Intel, Verizon en Merck. Zowel hun beschrijving van het analyseproces als de eigenschappen die nodig zijn voor een effectieve samenwerking met quants bieden weer veel leerlessen voor HR professionals.

“MANAGERS KUNNEN ALLEEN SUCCESVOL GEBRUIKMAKEN VAN ANALYTISCHE INZICHTEN ALS ZIJ BASISKENNIS OVER STATISTIEK EN MODELLERING HEBBEN”

BRON

Thomas H. Davenport, Jinho Kim: *Keeping Up with the Quants: Your Guide to Understanding and Using Analytics*

**TONY BRUGMAN
STEVEN MARSHALL**





In april 2013 vond de de verkiezing van het Managementboek van het Jaar plaats. Op de website van Management Team greep 'hypewatcher' Peter van Lonkhuyzen de gelegenheid aan om zich erover te beklagen dat deze verkiezing naar zijn mening vooral een feestje van consultants is. Want managementboeken worden geschreven door (en voor) adviseurs die erop uit zijn om zichzelf te 'verkopen'. Terwijl de manager helemaal geen tijd heeft om boeken te lezen, laat staan ze zelf te schrijven. Daarvoor is hij veel te druk met het échte werk, aldus van Lonkhuyzen. Tja, een redenering die erin gaat als zoete koek, voortbouwend op het aloude beeld van de hardwerkende, integer manager versus de op persoonlijk gewin beluste, gewiekste adviseur. Altijd raak.

Het is inderdaad vaak de consultant die nieuwe inzichten en praktijkervaringen op schrift stelt. En dat is niet verwonderlijk: hij heeft vanuit zijn rol doorgaans een prima zicht op nieuwe ontwikkelingen binnen bedrijven en signaleert vaak als eerste trends die voor de intern gerichte manager niet altijd direct zichtbaar zijn. Daarmee vervult de consultant als onderzoeker en auteur een belangrijke rol en slaat hij de brug tussen wetenschap en bedrijf. Kortom, hij heeft meestal ook wel wat te vertellen.

Ook in mijn eigen praktijk hebben (HR-)managers het druk. Maar om te stellen dat ze daarom geen tijd hebben om te lezen is veel te kort door de bocht. Ik ken eigenlijk geen succesvolle HR-manager of directeur die zich niet regelmatig verdiept in de vakliteratuur (voor wat dat waard is uiteraard, mijn persoonlijke waarneming is in deze net zo beperkt als die van Van Lonkhuyzen). Maar in een breder perspectief heeft de *hypewatcher* zeker een punt: slechts een paar procent van de HR-professionals leest regelmatig een managementboek – laat staan dat ze er zelf een schrijven. En dat is inderdaad jammer. Want bij veel organisaties zien momenteel pragmatische, inventieve HR-oplossingen het licht waar ook anderen hun voordeel mee kunnen doen. Het zou natuurlijk zeer interessant zijn om 'uit de eerste hand' te kunnen lezen wat deze ervaringen zijn



PATRICK HOUTKAMP

en welke lessen eruit kunnen worden getrokken. Gelukkig zijn er nog slimme HR-managers die het 'duivelspact' met de adviseur aangaan en hun aansprekende praktijkcases lenen voor de slinkse publicaties van die vermaledijde consultants. Vooral nog levert dat de beste managementboeken op.