

DUURZAAM RENDEMENT UIT MENSELIJK TALENT

Ruurd Baane & Toine Al

Bright & Company | HR Strategy

Formule voor waardecreatie



=



DE CLAIM VAN VEEL ORGANISATIES:
MENSEN ZIJN ONS BELANGRIJKSTE KAPITAAL



INLEIDING

Je zou verwachten dat wanneer de menselijke factor bepalender wordt voor organisatiesucces, het investeren in menselijk potentieel topprioriteit heeft. Vooral bij organisaties waar de motor draait op service, kennis, creatie en innovatie is dit logisch. Op papier spelen medewerkers vaak ook een onderscheidende rol. De praktijk laat een minder rooskleurig beeld zien. Daar overheerst de druk op kostenbeheersing en financiële performance op korte termijn en worden medewerkers vooral benaderd als vervangbare schakels, die het liefst in een HR-mal worden gepast. Ergens lijkt een afslag gemist. Organisaties zijn beland in een situatie waarin veel menselijk potentieel ten onrechte onbenut blijft. Dat is jammer en niet nodig, want er is een formule voorhanden die de waarde van menselijk kapitaal centraal stelt, zonder de kostenkant over het hoofd te zien.

Talent als ticket naar succes

Sinds econoom, socioloog en Nobelprijswinnaar Gary Becker¹ in de jaren zestig de human capital-theorie introduceerde, heeft het denken over investeren in menselijk kapitaal een hoge vlucht genomen. Vanaf de jaren negentig domineerde Dave Ulrich het denken over HR en waardecreatie². Hij maakte school met een methode om human capital meer strategisch in te zetten. Hij benadrukte dat het expertise en vakmanschap vereist om medewerkers te laten floreren en dat goed samenspel tussen lijn en HR daarbij een belangrijke voorwaarde is. Maar ook dat van HR een wezenlijke bijdrage mag worden verwacht aan het resultaat 'onder de streep'. Dit kan volgens Ulrich gerealiseerd worden door een splitsing aan te brengen tussen efficiënte administratieve en operationele activiteiten enerzijds, en waarde creërende, strategische en veranderkundige activiteiten anderzijds, zodat voor die laatste meer ruimte kan ontstaan.

Toegevoegde waarde blijft showstopper

Tot op heden heeft HR die verwachting maar ten dele waargemaakt. De operationele uitvoering scoort in de regel naar behoren, maar als 'business partner' komt HR nog onvoldoende uit de verf. Dit geldt ook voor de rol in het HR-proces van de lijnmanager, die als het er op aan komt wordt beoordeeld op financiële performance op de korte termijn. En op bestuurlijk niveau leeft de overtuiging van de noodzaak tot diepte-investeringen in menselijk kapitaal nog altijd beperkt. Het helpt daarbij niet dat veel HR-interventies een uitgesteld, indirect effect hebben. En dat die effecten op businessniveau lastig zijn hard te maken, al is dat zeker niet onmogelijk, zoals Pauwe aantoon³.

WAARDE CREËREN IS BALANCEREN

Hoe je via het domein van human capital waarde toevoegt aan het organisatieresultaat is een voortslepende discussie, die raakt aan het bestaansrecht van HR. Is personeel nu een kostenpost of een investering? Om helderheid te brengen in deze discussie, loont het om leentjebuurt te spelen bij strategiespecialisten Hamel & Prahalad. Deze managementdenkers beschreven het werken aan waardecreatie in de jaren negentig als teller-en noemermanagement⁴.

De kunst van creëren

Teller-management richt zich op het vergroten van opbrengsten door het zien en benutten van nieuwe kansen, het anticiperen op veranderende klantverwachtingen en het investeren in noodzakelijke competenties voor de toekomst. Teller-manage-

ment is moeilijk, vraagt om visie en leiderschap en een lange adem om uiteindelijk de beoogde groei te realiseren. Je krijgt er minder gemakkelijk grip op dan op zijn tegenhanger: noemermanagement. Noemermanagement omvat alle strategieën die zich richten op het tegen de laagst mogelijke kosten inrichten van de bedrijfsvoering. Noemermanagement is in essentie een efficiëntie-aanpak die waarde kan opleveren. Maar door het 'eenmalige' karakter ervan zijn de effecten begrensd en vaak beperkt tot een kortere periode.

Samenspel bepaalt resultaat

Beide kanten van de breuk zijn essentieel. De een kan niet zonder de ander. Het samenspel bepaalt het daadwerkelijke resultaat. Alleen focus op 'operational excellence' of 'de basis op orde' leidt niet tot duurzaam rendement uit talent. Eenzijdige aandacht voor zaken als 'intrinsieke motivatie', 'cultuur' of 'teamdynamiek' evenmin. Daarmee is de gedachte dat je eerst de basis op orde moet hebben voordat het menselijk potentieel kan worden vergroot achterhaald. Het is én-én!

FORMULE VOOR WAARDEVERMEERDERING MET MENSELIJK KAPITAAL



WAARDECREATIE

Voor organisatie, medewerkers en maatschappij

*Groei, Rendement en Klantervaring
Inkomen, Ontwikkeling en Zingeving
Duurzaamheid, Welvaart en Welzijn*



HR ALS KOSTENKAMPIOEN

Als we de denklijn van Hamel & Prahalad doortrekken naar het human capital domein, zien we een interessant patroon. Iedereen zal verstandelijk onderkennen dat duurzame groei vooral wordt gerealiseerd door het genereren van meer opbrengsten in plaats van alleen maar minder uitgaven. Toch schiet het gros van de bestuurders en managers in de reflex van korte-termijnresultaten via operational excellence, lean-management en reorganisaties. Je hieraan onttrekken blijkt - zeker voor HR - uitermate lastig, want op de keper beschouwd zien veel organisaties human capital op de eerste plaats als een cost-center. Als het er op aan komt, wordt hier teruggegrepen naar de snelste en gemakkelijkste manier om bij te dragen aan waardecreatie: uniformeren, centraliseren, automatiseren en uitbesteden⁵.

Glansrijk rationaliseren

We leven in een wereld waarin standaardisatie, regulatie en efficiency de toon zijn gaan zetten en waarin HR overtuigend is mee-getransformeerd. Voor veel HR-beslissers was dit een logische keuze, die de zo lang bevochten positie aan de directietafel automatisch met zich meebracht. Daarmee heeft HR de systemische kant van het humancapital-domein tot een behoorlijk niveau ontwikkeld en geperfectioneerd. Vooral waar dit ondersteund wordt door self-service-concepten en click-call-face-systemen. De people-managementrol van de lijn heeft in feite een vergelijkbare ontwikkeling doorgemaakt naar meer regulering, vaste cycli en standaardgesprekken, op basis van eenduidige richtlijnen en gebruikmakend van voorschrijvende instrumenten. Dit is aan de 'kostenkant' lucratief, maar legt aan de 'opbrengstenkant' een plafond.

Het benutten van menselijk potentieel stagneert

Medewerkers en managers zijn hierdoor onbedoeld in een knellend keurslijf beland. Onbedoeld, want hoewel managers enerzijds hunkeren naar handvatten en stappenplannen, raken zij hierdoor anderzijds steeds meer gedemotiveerd. Hun people-managementrol is verzand in bureaucratie. Ze hebben het gevoel hun energie in de verkeerde zaken te steken. Ze komen tijd te kort voor échte aandacht voor hun mensen, voor het goede gesprek. Als gevolg daarvan voelt een groot deel van de medewerkers zich niet serieus genomen. Is de organisatie wel écht en oprecht in je geïnteresseerd? Of ben je vooral een nummer? Tegelijkertijd zijn regels en systemen ten dienste van de medewerkers uitgegroeid tot vaste waarden en verworvenheden, waaraan niet meer te tornen valt. Bovendien zetten regels en routines aan tot het vermijden van risico's, en nemen de prikkel weg om zelf ideeën aan te dragen en initiatief te tonen. Managers en medewerkers verschuilen zich er achter, uit vrees om zekerheden te verliezen of buitenspel komen te staan.





BETER BENUTTEN VAN POTENTIEEL

Eigenlijk is het niet de vraag óf de eenzijdige focus op kosten moet veranderen, maar eerder hoe en op welke termijn? De motor van de economie draait in toenemende mate op service, creativiteit, innovatie, informatie- en kennisontwikkeling. De tijdshorizon die we kunnen overzien en waarvoor we kunnen plannen wordt steeds korter en traditionele gezags- en arbeidsverhoudingen verschuiven. Hiermee ligt er een enorme uitdaging om een human capital-benadering te vinden die een flexibeler inzet van menselijk potentieel mogelijk maakt, één die mensen stimuleert om zich te ontwikkelen tot zelfdenkende en zelfredzame professionals, die verandering omarmen, die medewerkers helpt in hun kracht te staan en te excelleren. En die persoonlijke overtuigingen en ambities in lijn brengt met de waarden, de koers en de doelen van de organisatie.

Transformatie gericht op potentie, passie en prestatie

Het valt niet te ontkennen dat de routineus-systemische benadering aan de noemer kant – oftewel de administratieve en operationele HR-component van Ulrich - een belangrijke pijler van HR is en dat ook zal blijven. De échte winstkansen zitten echter aan de teller kant van de breuk, oftewel waardecreatie door daadkrachtig leiderschap, het ontwikkelen van menskracht en veranderkracht. HR kan organisaties en medewerkers een enorme dienst bewijzen door veel meer dan nu het geval is diepgaande expertise in te brengen over hoe intrinsieke motivatie en menselijk potentieel kan worden ingezet voor grootse (team-) prestaties. HR kan de architect zijn van een nieuwe machinekamer die georganiseerd is 'rondom de kracht van mensen', die gericht is op het minimaliseren van blokkades die medewerkers verhinderen te excelleren en die de groei van organisatie en medewerkers volledig hand in hand laat gaan.

Expertise in organiseren met aandacht voor hart en ziel

Het ligt voor de hand dat HR daarvoor gebruik maakt van alle nieuwe inzichten over de manier waarop mensen denken en handelen. De afgelopen decennia is op dit terrein veel baanbrekend onderzoek gedaan, onder meer naar de wisselwerking tussen het brein en ons gedrag. Zo toont Nobelprijswinnaar Kahneman aan hoe groot de rol is van onbewuste hersenprocessen en intuïtief gedrag⁶. Zij bepalen mede onze creativiteit, verbeeldingskracht en opmerkzaamheid, ons vermogen tot improviseren, communiceren en samenwerken. Gladwell noemde de aandacht voor die onbewuste processen tien jaar geleden al een van de belangrijkste nieuwe takken van psychologie⁷. Organisaties die in staat zijn hiervoor ruimte te scheppen, zijn beter uitgerust voor de uitdagingen van deze tijd. Tegelijkertijd dragen zij zo bij aan het emotioneel, mentaal en sociaal welbevinden van medewerkers. Het is hoog tijd dat HR-professionals hun visie op de inzet van human capital en adequaat people-management mede daarop gaan baseren.

**GEEF MENSEN DE RUIMTE
OM TE BEWEGEN**

HET BESTE UIT JEZELF EN ANDEREN HALEN

Aangrijpingspunten en kansen liggen vooral in het creëren van een werkcontext waarin medewerkers zichzelf mogen en durven zijn en die erop gericht is het beste uit jezelf en anderen te halen. Hierbij is het van belang om oog te hebben voor de unieke persoonlijkheid, drijfveren, opvattingen en overtuigingen waarover mensen beschikken. Werk dient voor veel mensen niet alleen als bestaansmiddel maar ook als bron van zelfrealisatie en emotioneel, psychologisch en sociaal welbevinden. We zitten

graag prettig in ons vel, hebben graag controle over hoe we met de omgeving omgaan en maken graag deel uit van een groep, waarin we iets te betekenen hebben en waarin we gezien worden. Om hieraan vanuit human capital perspectief vorm en inhoud te geven, is het van belang om mensen zoveel mogelijk als individu te behandelen, ze mogelijkheden aan te reiken die ze helpen in hun streven naar persoonlijke en professionele groei en zingeving. Dit betekent mensen aanspreken op het totaal aan vermogens of intelligenties, in plaats van dit te beperken tot de traditionele focus op het IQ (mentale intelligentie). Mensen hebben duidelijk meer te bieden.

Mentale intelligentie (IQ)

Bron van focus, denkkracht en overtuiging; onze capaciteit om te analyseren, te rationaliseren, abstract te denken, taal te gebruiken, te visualiseren en te begrijpen.

Emotionele intelligentie (EQ)

Bron van zelfbewustzijn, sociale vaardigheden, flexibiliteit en empathisch vermogen, ofwel de kracht om vanuit autonomie het bewustzijn over de eigen behoeften en die van een ander te vergroten en te handelen vanuit vertrouwen.

Spirituele intelligentie (SQ)

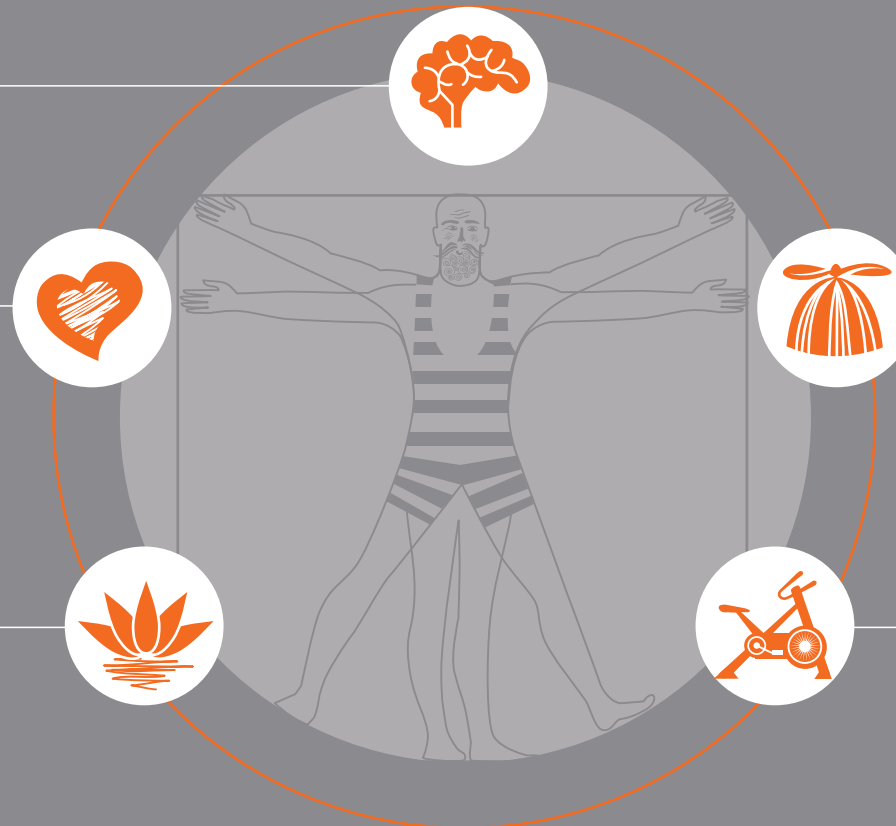
Bron van wijsheid en het kunnen ervaren van voldoening, inspiratie en compassie, die bijdraagt aan handelen vanuit een streven naar zingeving en bezieling.

Creatieve intelligentie (CI)

Bron van verbeelding, fantasie, intuïtie, gevoel en speelsheid. Dit maakt het aanboren van innovatieve oplossingen door bijvoorbeeld 'out-of-the-box'-denken, cocreatie, visualiseren en mind-mappen mogelijk.

Fysieke intelligentie (FQ)

Bron van het vermogen om open te staan voor fysieke signalen en daar tijdig iets mee te doen (qua voeding, beweging en rust), met als opbrengst een positief gevoel, meer weerstand, energie en productiviteit.



Voor veel (HR) managers betekent deze human capital-benadering een relatief onbekend domein. Leidinggevend en HR-professionals zullen hierin gecoacht moeten worden. Een selecte groep vooruitstrevende organisaties onderkent de waarde hiervan al langer en werkt inmiddels hard aan het genereren van competitief voordeel hiermee.

ONDERBOUWD INVESTEREN IN MENSELIJK POTENTIEEL

Is het op deze manier oog hebben voor de menselijke drijfveren en behoeften puur psychologisch tijdverdrijf? Niet bepaald. Organisaties die dit toepassen, creëren daarmee substantieel meerwaarde. Het leidt zowel tot een betere business-performance als tot een groter welzijn van de medewerkers. Er is steeds meer bewijs dat door een verminderde nadruk op controle en beheersing, medewerkers een sterker besef ontwikkelen van hun eigen verantwoordelijkheid en van wat ze kunnen en willen⁸. Daarmee zijn zij beter in staat een werkcontext te creëren waarin zij floreren, waardoor talent optimaal wordt benut. Bijgevolg ontstaat ook een grotere betrokkenheid bij vernieuwing en verandering. Want waar strategische plannen hooguit rationeel commitment opwekken, zorgt aandacht voor de relationele kant voor emotioneel commitment en dat motiveert mensen aanzienlijk sterker tot gewenst gedrag. Tot slot stimuleert deze benadering het ontwikkelen van vaardigheden die in de nabije toekomst essentieel zullen zijn, zoals creativiteit, emotionele intelligentie, reflectie en wederkerigheid⁹.

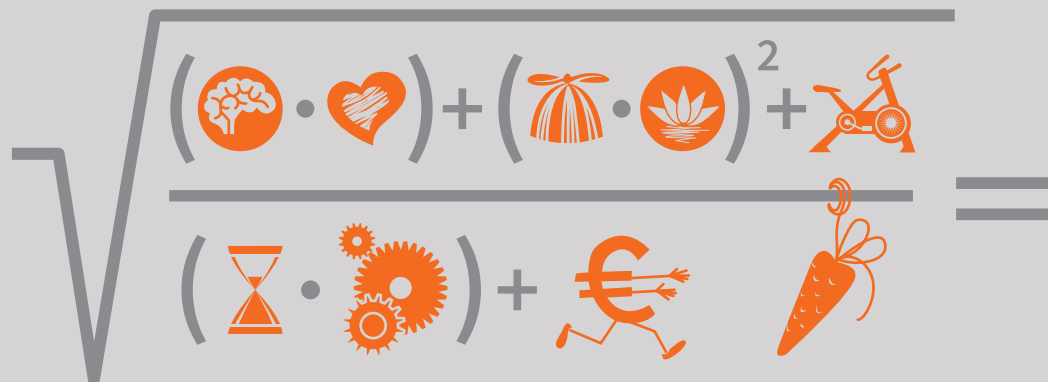
Black box

Alle onderzoek ten spijt, blijft het op bedrijfsniveau – zowel vooraf als achteraf – lastig te bepalen wat nu precies de bijdrage is van het subjectieve terrein waarop HR en people-management zich afspelen. Het blijft vaak nog angstvallig stil bij de vraag hoe HR-initiatieven bijdragen aan organisatie-effectiviteit, individueel welzijn of maatschappelijke doelstellingen (duurzaamheid, transparantie, integriteit). De praktijk leert dat nog altijd veel beslissingen over human capital worden gemaakt op basis van persoon-

lijke overtuigingen, aannames, ervaringen, collegiaal advies. Eén oorzaak daarvan is dat HR-professionals niet altijd op de hoogte zijn van welke HR-praktijken gestaafd worden door degelijk wetenschappelijk onderzoek en welke niet. Deze lacune wordt aangetoond door Rynes¹⁰ en Sanders¹¹. Vermeren¹² beschrijft een reeks HR-praktijken, die geen wetenschappelijk bewezen effecten sorteren maar toch veel gebruikt worden. Dit verzwakt de geloofwaardigheid van het vakgebied. Ook in dit opzicht kan HR een stap vooruit zetten, zowel aan de teller- als aan de noemerkant, namelijk door besluitvorming vaker feitelijk te onderbouwen.

Cockpit voor waardecreatie

De aandacht voor meer op feiten gebaseerd management (evidence based) is al lange tijd groeiende binnen het HR-domein. Levenson noemt het zelfs “een nieuwe motor van data-gedreven besluitvorming in HR”¹³. Inmiddels zijn vrijwel alle HR-gerelateerde processen meetbaar te maken en de mogelijkheden daarvan blijven zich uitbreiden. De nieuwste generatie geavanceerde HR-software maakt gebruik van mobiele technologie, bedient de medewerker op individueel niveau en kan zo nog meer waardevolle data genereren. Deze ontwikkeling zorgt ervoor dat diepte-investeringen in human capital beter dan ooit tevoren kunnen worden onderbouwd met cijfers, analyses, benchmarks en businesscases. Dit vergroot de betrouwbaarheid van beslissingen en maakt deze minder subjectief. Het maakt toetsing mogelijk van de effectiviteit van HR-processen en -interventies, scenario's krachtiger en prognoses betrouwbaarder. Hierdoor kan HR een essentiële pijler worden voor strategische besluitvorming.



FORMULE VOOR
WAARDECREATIE

CONCLUSIE: VAN RATIONALISEREN NAAR RATIONEEL INVESTEREN

Zoals gezegd is de mensgerichtheid binnen organisaties de laatste decennia onder druk komen te staan, terwijl tegelijkertijd de mensafhankelijkheid is toegenomen. Daarbij hangt de kant van 'kosten verlagen' nauw samen met die van 'opbrengsten vergroten'; het een kan niet zonder het ander, als we duurzaam succes willen bereiken. Maar ook constateren we dat het terrein van human capital de afgelopen jaren hoofdzakelijk is beperkt tot een routineus-systemische benadering, vanuit een fixatie op efficiency en beheersbaarheid. HR is hierdoor, tegen wil en dank, steeds meer gaan acteren als cost center. De mens achter de medewerkers kreeg hierdoor onvoldoende aandacht. Dit is zowel vanuit menselijk als vanuit bedrijfseconomisch perspectief onwenselijk, omdat veel menselijk potentieel zo op de plank is blijven liggen.

Advocaat van de menselijke maat

Wij pleiten daarom voor een fundamentele verschuiving van de accenten in het denken over human capital.

Ten eerste moet HR van de schoot van het management afstappen, zijn vakkennis verbreden en die vakkennis krachtiger over de Bühne brengen en daarmee een lans breken voor het erkennen en beter benutten van ongebruikt menselijk potentieel. De opgave daarbij is om HR-beleid te ontwikkelen dat de mens centraal stelt in het uitvoeren van zijn werkzaamheden. Hiermee wordt de deur geopend naar de dringend gewenste ruimte voor vakmanschap, verbinding, veerkracht, verandervermogen en vitaliteit. Tevens doet dit recht aan de veranderende gezags- en arbeidsverhoudingen in de maatschappij.

Ten tweede moet de rol en de positie van de people-manager aanmerkelijk versterkt en verrijkt worden. Deze moet de mens meer gaan zien als krachtbron voor groei en meer oog ontwikkelen voor het creëren van een omgeving die medewerkers faciliteert en inspireert om in hun kracht te staan en te floreren. Peoplemanagement moet geen bijkomstigheid meer zijn, maar een bewuste keuze met bijbehorende consequenties.

Ten derde ligt op directie- en bestuurdersniveau de opgave om het daadwerkelijke strategische belang van human capital te onderkennen, en de moed en de bereidheid te tonen om diepte-investeringen te plegen in het menselijk domein, gericht op daadwerkelijk rendement en gebaseerd op evidence based HR.



Ten vierde dient HR daarom alle nodige expertise naar zich toe te trekken om cijfers, analyses en inzichten aan te kunnen dragen met betrekking tot de menselijke processen en de business-effecten daarvan. Daarmee positioneert zij het menselijk kapitaal op directieniveau nadrukkelijker als profit-center in plaats van als cost-center.

Met deze vernieuwde focus wordt de basis gelegd om te werken aan een beweeglijke, lerende, waarde creërende en innovatieve organisatie, die zowel streeft naar doelmatigheid als naar duurzaam succes. Zo kan daadwerkelijk worden geïnvesteerd boven de streep en onder de streep resultaat worden behaald, zowel voor de organisatie als voor de medewerkers.

1. Gary S. Becker was professor economie en sociologie aan de University of Chicago en pionier in studies over human capital. In 1992 ontving hij de nobelprijs voor de Economie.
2. Ulrich, D. & Lake, D., *Organizational capability: Competing from the inside out*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1990
3. Paauwe, J., *HRM and performance, achieving long term viability*, Oxford University Press, 2004
4. Hamel, G. & Prahalad, C.K., *Competing for the Future*, HBS Press, 1994
5. Carol Anderson, 'Repurposing HR: From a Cost Center to a Business Accelerator', *Society for Human Resource Management*, 2015
6. Kahneman, D., *Ons feilbare denken, thinking, fast and slow*, Business Contact, 2013
7. Gladwell, M., *Intuïtie, De kracht van denken zonder erbij na te denken*, Uitgeverij Contact, 2005
8. Pierce, J. L., Jussila, I., & Cummings, A. (2009). Psychological ownership within the job design context: revision of the Job Characteristics Model. *Journal of Organizational Behavior*
9. Report World Economic Forum: *The future of jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, 2016
10. Rynes S., Giluk T. & Brown K., *The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management*. University of Iowa, *Academy of Management Journal*, 2005
11. Sanders, K., van Riemsdijk, M. & Groen, B., (2008) 'The gap between research and practice: a replication study on the HR professionals' beliefs about effective human resource practices', *The International Journal of Human Resource Management*, 19:10, 1976 — 1988
12. Vermeren, P. *De HR-ballon: 10 populaire praktijken doorprikt*, Academia, 2008
13. Lawler E.E., Levenson, A., & Boudreau J. *HR Metrics and Analytics - Uses And Impacts*. Center for effective organizations, 2004

info@brightcompany.nl

Alle rechten voorbehouden

Copyright © 2016 Bright & Company | HR Strategy

Bright & Company | HR Strategy

