

**INTERVIEW<sup>1</sup> - Naar aanleiding van het artikel in Management Team<sup>2</sup> over zijn 'EQnomie Manifest'<sup>3</sup> vroegen we 'Human Capital Architect'<sup>4</sup> Paul Jansen naar zijn visie op mensen en op organisaties. We noteerden een pittige boodschap van een controversiële hoogvlieger die met zijn voeten stevig op de grond staat.**

*Wat is een Human Capital Architect en wat is zijn vakgebied?*

"Mijn vakgebied is de bezieling en het gedrag van mensen, in het bijzonder in de werkomgeving, en iemand die zich met dat vak bezighoudt noem ik een Human Capital Architect. Ik houd me feitelijk bezig met wat HRM zou moeten zijn."

*En wat moet HRM dan volgens u zijn?*

"Dat is kernachtig verwoord door de NVP<sup>5</sup>: 'Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling'; twee begrippen die wat mij betreft elkaar overlappen en deels uitwisselbaar zijn: **een organisatie**



**is de optelsom van 'de bezieling en het gedrag van mensen' plus alles wat dat ondersteunt, en HRM gaat daar over.** Zaken als cultuur en mores, leiderschapsontwikkeling, effectiviteit en efficiency, organisatiestrategie, tevredenheid van medewerkers en klanten en nog wel meer. En de verbanden daartussen, gerelateerd aan de missie van de organisatie. De praktijk staat hier vaak mijlenver vandaan. P&O-ers en HRM-ers zijn meestal al druk genoeg met operationele en administratieve werkzaamheden."

*Dat klinkt alsof er heel wat moet veranderen in de P&O-praktijk.*

"Dat zou een onrealistische en ook oneerlijke verwachting zijn. Je kunt niet decennia lang P&O stafafdelingen bevolken met vooral administratieve en operationele talenten en dan vervolgens van die mensen verlangen dat ze strategische en bedrijfsontwikkelingszaken er ook nog even bij gaan doen. En dat dan ook nog inhoudelijk met elkaar in balans. Dat kunnen en willen de meeste P&O-ers helemaal niet. Ze zouden dan trouwens eerst nog intern moeten knokken tegen de 'operationele' reputatie die ze zo zorgvuldig en effectief voor zichzelf hebben opgebouwd. Daarom ben ik vóór de ontwikkeling van zogenaamde 'shared service centers' waar de competenties van de meeste huidige P&O-ers prima passen en waar hun grote waarde nog beter

<sup>1</sup> Paul Jansen houdt zich bezig met ontwikkeling van mensen en de inrichting, ontwikkeling en het management van organisaties. Jansen is o.a. doctor in Social & Behavioral Sciences en master in Business Administration.

<sup>2</sup> Management Team Nr. 12-2004 (Juli).

<sup>3</sup> [www.eqnomie.nl](http://www.eqnomie.nl).

<sup>4</sup> [www.humancapitalarchitects.com](http://www.humancapitalarchitects.com)

<sup>5</sup> Ned. beroepsvereniging van P&O-professionals - [www.nvp-plaza.nl](http://www.nvp-plaza.nl).

tot zijn recht kan komen.

Aan praktische kennis over de *ontwikkeling* van personeel én organisatie, en over modern *management* daarvan, is intussen groot gebrek. Omdat problemen nooit kunnen worden opgelost op het zelfde niveau als waarop ze ontstonden **zal dit HRM-probleem niet door de bestaande P&O discipline opgelost worden.** De oplossing moet vanuit de business, vanuit de missie en vanuit de leiding van de organisatie komen."

*Wat zijn de competenties van een P&O-er nieuwe stijl?*

"Een combinatie van leiderschap, generalistische kennis, ook over de 'business', resultaatgerichtheid, een passie voor mensen en een dikke huid. Wat organisaties nog te vaak vragen zijn conformistische doeners; pure uitvoerders. **Wat ze echt nodig hebben zijn non-conformistische leiders; constructief meedenkende doeners.** Bij een toenemend aantal organisaties is echte verandering noodzakelijk. Daarvoor is lef nodig, eerst bij de top van organisaties om bewust de goede mensen aan de slag te zetten. En vervolgens bij die goede mensen om de juiste resultaten in de dagelijkse praktijk neer te zetten."

*U noemt Leiderschap. Is daar een gebrek aan?*

"Als het succes van leiderschap afhing van het erover lezen en praten was Nederland de meest succesvolle natie ter wereld. In werkelijkheid blijkt Nederland te vaak onbewust onbekwaam. Ofwel, in termen van mijn vak: veel bezieling, weinig gedrag. Wat Nederlandse organisaties nodig hebben is leiderschap in visie én actie: dat zet zoden aan de dijk. Helaas zijn er soms zware financiële verliezen nodig en echte veranderingen in de top voordat organisaties aan hun noodzakelijke transitie kunnen beginnen."



*Moet het roer eigenlijk wel om voor organisaties?*

"Darwin zei het al 'Het is niet de sterkste van de soort die overleeft, noch de meest intelligente, maar degene die het meest ontvankelijk is voor verandering.' En onze wereld is veranderd en verandert verder in een steeds hoger tempo. Zelfs organisaties die alleen maar willen overleven kunnen niet langer naar hun navel blijven staren, maar zullen zich op resultaten en dus naar buiten en op 'output' moeten richten. De nieuwe definitie van organisatiesucces is: **goed voor je medewerkers en goed voor je klanten zorgen. Want alleen dan bereik je de allerbeste resultaten.** Dat is de bewezen realiteit van vandaag.

Sommige organisaties moeten zelfs feitelijk opnieuw neergezet worden. Bijvoorbeeld gemeentelijke organisaties die met een moderne politieke 'burgergerichte' agenda geconfronteerd worden. Zij worstelen enorm met hun transitie naar de resultaat- en burgergerichte organisatie die daarvoor nodig is."

*Hoe komt het dat organisaties zo worstelen met veranderen?*

"Dat is meestal menselijk verklaarbaar en zelfs logisch. Een organisatie die bijvoorbeeld succesvol is geworden met heel specifieke diensten of producten, consolideerde terecht jarenlang de interne cultuur, systemen en structuren die het bedrijf tot bloei en wellicht zelfs tot marktleiderschap brachten. En dan komt de dag dat voor afnemers die producten of die diensten alléén niet meer voldoende zijn. Die willen andere dingen daar omheen. En dan blijkt ook nog dat voor de medewerkers een goed salaris niet meer voldoende is; die willen zichzelf in hun werk terugvinden, groeien, leren en menselijke waarden ervaren. Een heel andere focus is dan nodig.

**Die vraagt van de leiding dat ze letterlijk alles wat de organisatie haar succes heeft gebracht, op de helling zet.** Dat zet hun hele denk- en ervaringswereld op zijn kop. De moeilijkste kant van aanpassen is menselijkerwijs het loslaten, het *ontleren*. Je moet immers iets loslaten dat je zoveel goeds heeft gebracht. Natuurlijk kun je, als je naar de rand van de afgrond op weg bent, beter leren vliegen wanneer je nog grond onder de voeten hebt. Maar dat moet je eerst kunnen en durven inzien, en daar dan vervolgens naar willen handelen.

Dit heeft veel te maken met wat ik 'farmer management' noem. Managers die in succesvolle tijden, wanneer de rivier als vanzelf stroomt zal ik maar zeggen, zijn binnengehaald op hun vermogen om de stromen te kanaliseren. Alles, inclusief personeel en klanten, zijn *middelen* om dat goed te doen. Als dan de stromen stokken heb je niet zoveel meer aan al dat gekanaliseer. Je moet dan ineens nieuwe bronnen, nieuwe stromen gaan zoeken. Graven en aanboren. En dingen doen die soms



tegengesteld zijn aan wat je steeds gedaan hebt en waarin je dus juist niet zo goed bent; dammen bouwen bijvoorbeeld, en coachen. Het zijn dan soms net wandelaars die in drijfzand raken en alleen maar met 'doorlopen' of zelfs 'nog harder doorlopen' kunnen reageren. Je ziet dan een toename van 'command & control' richting personeel; die moeten ook 'doorlopen', alsof daardoor de stromen weer spontaan op gang zullen komen. De zaak zinkt ondertussen als een baksteen terwijl een competentiestrijd tussen die 'farmer managers' onderling woedt. Ze gaan letterlijk vechtend ten onder. Heel heldhaftig, maar met dramatische gevolgen.

*Hoe doorbreken organisaties zo'n neerwaartse spiraal?*

"Dat is eigenlijk heel simpel, en dat meen ik echt. Organisaties die het juist opvallend goed doen hebben een paar belangrijke overeenkomsten. Allereerst: de juiste mensen voor het leiderschap. Ik bedoel geen 'farmers', maar juist de 'hunters'. Wat Collins 'Level 5 Leadership' noemt<sup>6</sup>. Mensen die alle keiharde feiten boven tafel halen en daarmee aan de slag gaan. Niet dromerig maar pragmatisch. **Deze leiders weten dat ze antwoorden moeten zoeken, niet geven.** Ze kunnen de juiste cultuur neerzetten, met componenten als *resultaatgerichte discipline*. En de dingen simpel maken. Bijvoorbeeld het verschil tussen klantgericht en klantgezwicht, en wie wèl een klant is en wie niet, zowel intern als extern. Leiders dus, die echt durven kiezen en beslissingen nemen, gebaseerd op feiten. **Die transitie moet noodzakelijk beginnen bij de top.** Of een organisatie nu een start-up, een bureaucratie, of een hiërarchische club is: alleen vanuit die status quo, en dus vanuit de leiding *van de bestaande organisatie* kan de transitie naar een niet-hiërarchische, niet-bureaucratische, niet pappacratische, maar juist een grootse resultaat- en klantgerichte organisatie beginnen."

*Wat zijn dan de belangrijkste elementen van klant- en resultaatgerichtheid?*

"Dat zijn vooral echte HRM-elementen: een langtermijn oriëntatie; een cultuur die drijft op waarden als enthousiasme, commitment en respect; eerlijke compensatie, om er een paar te noemen. Maar ook een veel doelgerichter inzet van training en ontwikkeling. Een aanpak die bovenop de performance behoeften zit en die op competenties is gericht. Verder zijn empowerment, coaching en hoge standaards voor kwaliteit erg belangrijk. Alles wat ik noemde draagt bij aan een veel hogere medewerkers tevredenheid. En zonder dat lukt het niet om de hoge standaards en kwaliteit te bereiken, en vast te houden, die echt goede klantrelaties mogelijk maken. En dit is geen keuze-menu: je moet zorgen voor een balans en doelgerichte aanpak op al deze terreinen, op maat naar de specifieke organisatie. Dit komt overigens niet uit mijn glazen bolletje; het is vele malen in de praktijk bewezen en ook nog wetenschappelijk onderbouwd. Maister presenteerde het bijvoorbeeld als een bewezen recept voor verdubbeling van de financiële prestatie van dienstverlenende organisaties<sup>7</sup>. En voor de publieke sector kun je dat vertalen in: je doelen beter bereiken tegen lagere kosten. Alles wat we vandaag hebben besproken gaat over mensen. **De benadering van de Human Capital Architect maakt HRM tot hét geheime wapen van de toekomst.**"

---

<sup>6</sup> Built to Last en Good To Great, Jim Collins.

<sup>7</sup> Practice what you Preach, David Maister.