

Innovatie gevraagd in personeelsbeleid

D. Aguirre en L. Post zijn senior partner resp. principal bij Booz & Company in San Francisco. S.A. Hewlett is CEO van Sylvia Ann Hewlett Associates en de oprichtster en bestuursvoorzitter van het Center for Work-Life Policy (CWLP), een denktank in New York.¹

Samenstelling, kenmerken en behoeften van medewerkers veranderen. Concurrenieren op de wereldmarkt vereist daarom een verse kijk op het managen van het 'talent' in de organisatie.

Te veel ondernemingen verspillen hun middelen – zowel hun mensen als hun financiële kracht – door vast te houden aan achterhaalde management-methoden op personeelsgebied. Functies worden strak ingekaderd in werkdagen van negen tot vijf en een werkweek van maandag tot en met vrijdag. De nadruk ligt op functionele vaardigheden; de capaciteiten van mensen worden niet afgestemd op de strategische doelen van de onderneming. Voor de ontwikkeling van leiderschap en loopbaan worden oude opleidingscursussen ingezet waarin geen rekening wordt gehouden met de bijdragen die mensen kunnen leveren in de hedendaagse platte, flexibele en ondernemende organisatie. De beloning, ten slotte, wordt onvoldoende gekoppeld aan geleverde prestaties, hetgeen onder meer betekent dat managers onvoldoende worden aangesproken op de manier waarop zij het talent van hun personeel en degenen die direct aan hen rapporteren tot ontwikkeling brengen. Met andere woorden, het gevoerde beleid bezorgt de onderneming niet de voortvarende, ervaren mensen met visie, en een brede blik op de wereld die zij op elk niveau nodig heeft.

Natuurlijk hecht het topmanagement grote waarde aan de mensen in de organisatie. Veel topmanagers beseffen heel goed dat het uiteindelijk de mensen zijn die innovaties ontwikkelen, en dat alleen innovatie een onderneming in staat stelt om zich keer op keer te onderscheiden in de markt. Zij lezen over de creatieve en aantrekkelijke werkomgeving van een Google of Patagonia en willen die ook in hun eigen organisatie. Bovendien weten zij, uit de genoemde of andere voorbeelden, dat een beter personeelsbeleid relatief weinig investeringen vergt en een relatief groot rendement oplevert.

Men kan zich echter maar niet ontworstelen aan de traditionele aanpak: een model dat zoveel wordt

toegepast dat bijna niemand zich beseft het te hanteren, en dat gebaseerd is op de twintigste-eeuwse veronderstellingen omtrent de mens en zijn of haar werkplek. Een model, ook, dat niet is aangepast aan demografische verandering, de veranderende mentaliteit van de medewerker (in het bijzonder de kenniswerker) of de nieuwe prioriteiten van de mondiale onderneming. Dit model moet 'om', en dat lukt alleen met doelbewuste verandering in beleid en methoden.

Nu zullen veel topmanagers niet bepaald geneigd zijn om uitgerekend in een tijd van wereldwijde economische crisis het personeelsbeleid op de schop te nemen. In zo'n klimaat is de werkgever maar wat dankbaar dat hij überhaupt een baan heeft – die zet er wel de schouders onder. Denkt men. De crisis maakt het personeelsprobleem echter alleen nog maar urgenter. Juist als de economie door een dal gaat, is het belangrijk dat de medewerkers hun uiterste best doen. Maar die inzetbereidheid gaat heel gemakkelijk verloren. Uit enquêtes van het *Center for Work-Life Policy* (CWLP) blijkt dat het aantal medewerkers, dat zegt loyaal te zijn tegenover de werkgever, tussen juni 2007 en december 2008 is gekelderde van 95 procent naar 39 procent. Ook het aantal medewerkers dat zegt de werkgever te vertrouwen, is in dezelfde periode scherp gedaald: van 79 procent naar 22 procent. Uit enquêtes die media 2009 zijn gehouden, spreekt een soortgelijke ontevredenheid en wantrouwen. Volgens een ander recent onderzoek, gepubliceerd in de *Academy of Management Journal*, kan na een reeks gedwongen ontslagen het aantal medewerkers, dat vrijwillig ontslag neemt, met wel 31 procent toenemen. Bovendien zijn juist de medewerkers die de onderneming het liefste wil behouden – met de beste staat van dienst en

1. Hewlett publiceerde acht boeken, meest recentelijk *Top Talent: Keeping Performance Up When Business Is Down* (Harvard Business Press, 2009). Dit artikel is gebaseerd op onderzoek en beleid ontwikkeld door Global Talent Innovation, een samenwerkingsverband van Booz en CWLP. Aan de totstandkoming van het artikel is tevens bijgedragen door Ilona Steffen, Emily Kao en Claudia Onofrio van Booz, Ripa Rashid van CWLP en Sally Helgesen vanwege s+b.

ook ten tijde van een recessie de grootste kans op een baan – juist het meest geneigd om te vertrekken. De onderneming die op de crisis reageert door breed te snoeien in het personeelsbestand, loopt niet alleen een kans mis om de concurrentie aan te gaan, maar maakt zichzelf juist zwakker.

Er zijn echter ook ondernemingen die hun personeelsbeleid gaandeweg hebben vernieuwd. De resultaten zijn er naar: onderscheidende prestatie in de markt, superieur concurrentievermogen, een aanzienlijk toegenomen internationaal bereik. Geen enkele onderneming heeft de volledige wijsheid in pacht. Aan de hand van de ervaringen bij allerlei ondernemingen voor- en nadat de recessie inzette, alsmede onderzoek van Booz & Company en CWLP, kunnen echter de parameters benoemd worden van een doeltreffende innovatie in mondiaal personeelsbeleid. Deze aanpak bestaat uit vier speerpunten: onderscheidende capaciteiten, sneller presteren, leiderschapsontwikkeling en bevordering van een talentbevorderende cultuur.

Naar een nieuw personeelsbeleid of 'talentmodel'

De economische crisis stelt het topmanagement voor een bijzonder lastige uitdaging op personeels-

gebied. Er moet zoveel mogelijk worden voorkomen dat de beste mensen de organisatie verlaten terwijl de organisatie in de kosten snijdt. De medewerkers moeten opnieuw gemotiveerd worden. Het moreel moet weer opgekrikt worden. Maar vooral zal het personeelsbeleid opnieuw moeten worden afgestemd op de strategische prioriteiten, want daar zal in veel gevallen het een en ander in veranderd zijn als gevolg van de crisis. Bovendien moet de aanpak op personeelsgebied rekening houden met de veranderende demografische ontwikkelingen. De onderneming die weer personeel gaat aantrekken en opleiden, zal met heel andere mensen te maken krijgen dan zij in het verleden in huis had.

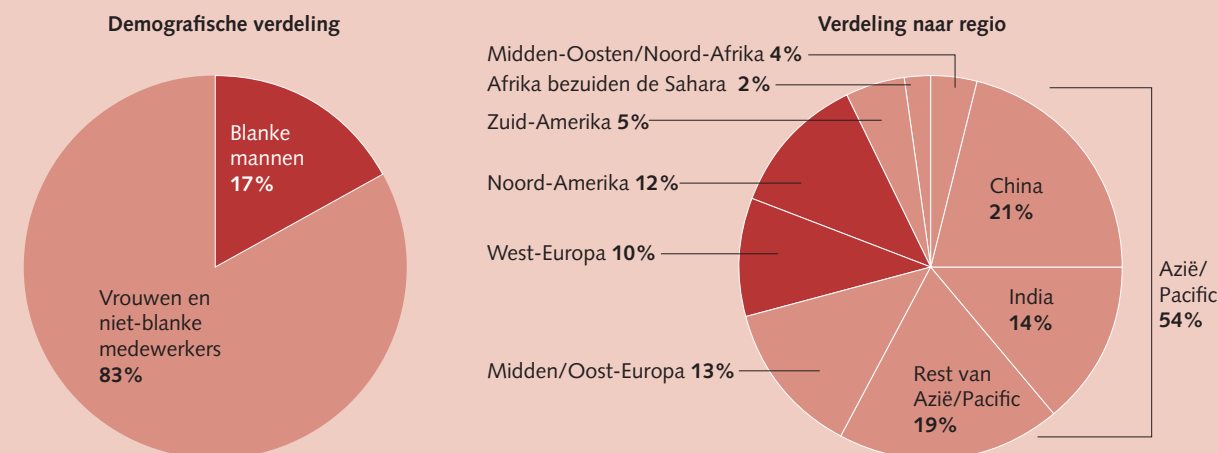
Demografen beseffen al lange tijd dat er grote veranderingen op til zijn met grote consequenties, voor iedere onderneming, voor de samenstelling, locatie, inzet en verwachtingen van de medewerkers. Inmiddels is het zo ver. Veel ondernemingen zijn er echter niet op voorbereid. Samen met de recessie stellen deze veranderingen ondernemingen

Het aantal medewerkers dat zegt loyaal te zijn aan de werkgever is scherp gedaald: van 95 procent in juni 2007 naar 39 procent in december 2008

Figuur 1. Wereldwijd talent: blanke mannen vervult in de minderheid

Van de mensen met een tertiaire opleiding (diploma van universiteit of hogeschool) is slechts 17 procent blank (links) en komt slechts 22 procent uit het West-Europa of Noord-Amerika.

Mensen met een afgeronde universitaire of hogeschoolopleiding



Noot: Cijfers voor afgeronde tertiaire opleiding met uitzondering van India, Pakistan en Peru; voor die laatste drie landen zijn de inschrijvingsaantallen genomen en is het aantal einddiploma's vervolgens verondersteld op 33% daarvan.

Bron: Sylvia Ann Hewlett e.a., 'The Athena Factor: Reversing the Brain Drain in Science, Engineering and Technology', Harvard Business Review Research Report no. 10094, <http://BrainDrain.hbr.org>; Center for Work-Life Policy; analyse Booz & Company; online databank voor onderwijs van UNESCO/OESO/EUROSTAT (2000-06).

over de hele wereld voor grote uitdagingen op personeelsgebied.

Een van de veranderingen is het groeiende aantal Chinezen en Indiërs in de mondiale markt voor de betere banen. Een andere is de groeiende kloof tussen het prestatieniveau van mannen en

vrouwen. In veel landen studeren er inmiddels meer vrouwen dan mannen af aan hogescholen en universiteiten. Dertig jaar geleden stonden er bijna helemaal geen vrouwen op de loonlijst, nu bezetten zij wereldwijd meer dan de helft van de banen waar een hogere opleiding voor vereist is.

Het GLOW-netwerk bij Siemens

Door Peter Löscher en Jill Lee*

Bij Siemens is op 19 maart 2009 de Global Leadership Organization of Women (GLOW) van start gegaan. GLOW is een netwerk dat tot doel heeft om vrouwen een grotere bijdrage te laten leveren aan onze onderneming. De startbijeenkomst in München werd bijgewoond door de honderd hoogste vrouwelijke functionarissen bij Siemens; zij kwamen van over de hele wereld. Dit was de eerste stap van de uitvoering van een ambitieus veranderingsplan bestaande uit mentoring, invoering van flexibele arbeidsvoorwaarden, de organisatorische inbedding van de op- en afrit bij ouderschapsverlof, en de ontwikkeling van manieren om de vrouwen bij Siemens ook extern meer profiel te geven. We zijn GLOW gestart omdat we proactief willen werken aan het aantrekken en vasthouden van hooggekwalificeerde vrouwen. Wij denken dat wij de 'talent pool' bij Siemens op deze manier aanzienlijk zullen kunnen vergroten. Vrouwen leveren over de hele wereld uitstekende academische en professionele prestaties en kunnen van groot belang zijn voor een onderneming. Gelet op de demografische ontwikkelingen en de mondialisering kan geen enkele onderneming het zich permitteren om over het hoofd te zien.

GLOW staat niet op zich, maar maakt deel uit van de onophoudelijke ontwikkeling van onze bedrijfscultuur. Wij willen dat ons management in de toekomst de diversiteit van onze klanten weerspiegelt. Dit is de enige manier waarop wij zullen kunnen inspelen op de behoeften en vraag van de ruim twee miljoen klanten met wie wij dagelijks in contact staan. De voordelen van diversiteit ervaren we keer op keer. Japanse, Chinese of Arabische klanten, bijvoorbeeld, communiceren het liefst in hun eigen taal met ons. Als managers in verantwoordelijke posities in onze ondernemingen die talen machtig zijn, dan hebben wij daarmee een wezenlijk concurrentievoordeel.

Met een diverse groep senior managers kunnen wij de behoeften van klanten beter doorgronden. Het netwerkpotentieel is gigantisch: innovatieve ideeën kunnen worden doorgegeven aan onze centra voor onderzoek

en ontwikkeling in Duitsland. Of ze kunnen op allerlei verschillende plekken over de hele wereld worden toegepast. Neem bijvoorbeeld de basale CT-scanner Somatom Spirit. Dit apparaat is oorspronkelijk in China bedacht, ontworpen en gemaakt, speciaal voor Chinese ziekenhuizen. Omdat onze teams echter steeds meer een mondiale samenstelling hebben, beseften we al snel dat er voor dit product ook buiten China kansen lagen. Het leent zich bijvoorbeeld uitstekend voor lokale ziekenhuizen in de Verenigde Staten die zich de dure, hoogwaardige modellen niet kunnen veroorloven. Inmiddels wordt driekwart van alle Somatom Spirits de we produceren verkocht buiten China.

Siemens maakt bijna tachtig procent van zijn totale omzet buiten Duitsland. Wij zijn actief in 190 landen. Vrouwen, verschillende nationaliteiten, etnische groepen en culturen zouden echter sterker vertegenwoordigd kunnen zijn in ons management. Momenteel zijn bijvoorbeeld slechts iets meer dan een derde van onze topmanagers geen Duitser, en slechts zeven procent is vrouw.

Onze diversiteit weerspiegelt de vaste voornemens en overtuigingen van onze directies en de raad van bestuur en heeft de hoogste prioriteit in de onderneming. Diversiteit is voor ons echter geen middel om extern een 'regenboog'-imago te krijgen. Evenmin hanteren wij harde quota voor geslacht, nationaliteit en etnische achtergrond. Het gaat ons er vooral om, dat onze mensen hun enorme potentieel kunnen waarmaken – hun culturele en persoonlijke achtergrond, hun brede ervaring, hun speciale vaardigheden – in hun eigen belang en dat van de onderneming. Wij weten dat teams met een diverse samenstelling creatiever zijn en dat creativiteit zorgt voor innovatie. Siemens bestaat al 162 jaar uitsluitend bij de gratie van innovatie. Iedereen bij Siemens is ermee gebaat dat iedere medewerker zich bij ons volledig kan ontplooiën.

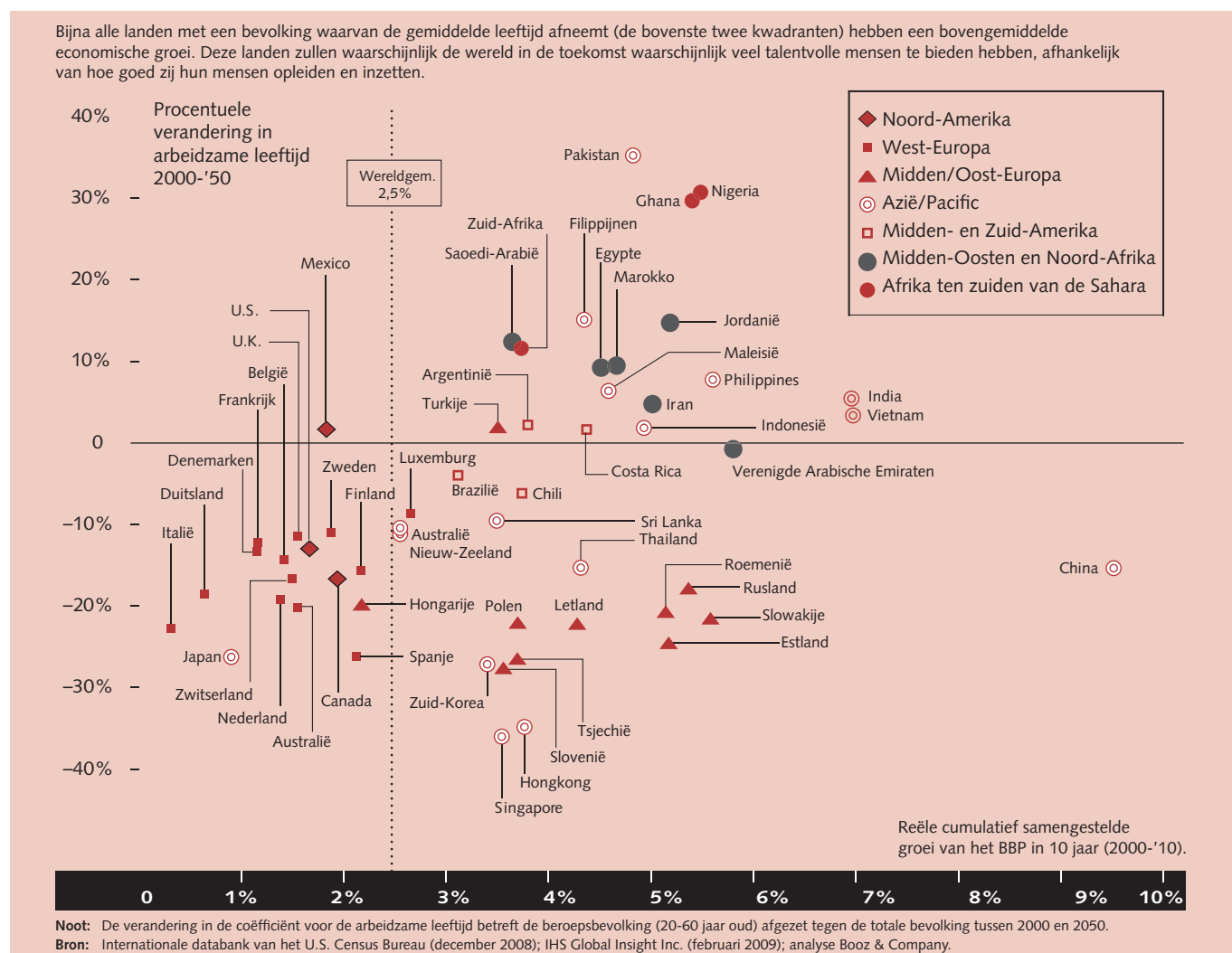
* Peter Löscher is de president en chief executive officer van Siemens; Jill Lee is chief diversity officer bij Siemens en leidt het netwerk GLOW.

Blanke mannen vertegenwoordigen inmiddels nog geen twintig procent meer van de 'tertiar' opgeleide bevolking (lees: mensen met een diploma van een hogeschool of universiteit) waar de meeste ondernemingen hun medewerkers uit rekruteren. Tegenover iedere potentiële manager uit Noord-Amerika en West-Europa staan er inmiddels drie uit de rest van de wereld (zie figuur 1). Dit heeft als consequentie dat prominente ondernemingen nu al ondervinden dat zij vrouwen en niet-blanken niet zomaar kunnen aantrekken – zij moeten hen ook voorbereiden op verantwoordelijke posities in de onderneming.

Eén concern dat op dit gebied de 'koe bij de hoorns heeft gevat', is Johnson & Johnson (J&J). Daar zijn sterk presterende niet-blanke vrouwen tot een cruciale categorie medewerkers bestempeld en is

met succes een test uitgevoerd met een initiatief om hun loopbaanontwikkeling te versnellen. Dit initiatief heet 'Crossing the Finish Line' (over de eindstreep) en is bedoeld voor niet-blanke vrouwen op het niveau van directeur en voor hun directe superieuren. Het programma duurt vier dagen: tweeënhalf dag voor de veelbelovende vrouwen en anderhalve dag voor hun directe superieuren (in de meeste gevallen mannen). Halverwege zitten de twee groepen een halve dag bij elkaar. In deze gemeenschappelijke bijeenkomst vertellen de vrouwen wat zij hebben geleerd, hun chefs reageren daarop, en samen stellen ze actieplannen op om de carrières van de vrouwelijke managers te versnellen. De uitvoering van deze plannen gaat direct na afloop van het vierdaagse programma van start. Uit cijfers van Johnson & Johnson blijkt dat de vrouwen die deelnemen aan het programma

Figuur 2. Gemiddelde leeftijd en economische groei



vaker promotie maken dan vrouwen die er niet aan deelnemen. Dit initiatief is inmiddels ook uitgebreid naar niet-blanke mannen.

‘Met behulp van dit programma kunnen we het talent benutten van mensen die een afspiegeling zijn van hele wereld, en niet alleen het traditionele profiel’, aldus JoAnn Heffernan Heisen, chief diversity officer bij Johnson & Johnson. Op vergelijkbare wijze reageren ondernemingen op de veranderende leeftijdssamenstelling van de bevolking. Dit verschilt per regio. In de ontwikkelde economieën van Europa, Japan en Noord-Amerika begint de demografische piek van de ‘babyboom’-generatie (mensen geboren tussen 1946 en 1964, nu 45-63 jaar oud) de arbeidsmarkt te verlaten. In de komende decennia zal de beroepsbevolking met twintig tot veertig procent inkrimpen als gevolg van de vergrijzing, lage geboortecijfers (in het bijzonder onder mensen die een hogere vervolgopleiding hebben genoten) en beperking van immigratie. In economische overgangslanden als China, India, Brazilië en Rusland geven de arbeidsmarkten intussen grote verschillen te zien. De Indiase economie groeit sterk, en dit land heeft jonge en kundige mensen. Zowel in China als in Rusland daalt de instroom in de beroepsbevolking. Om hun groei op peil te kunnen houden, dienen al deze landen ervoor te zorgen dat beter opgeleide mensen de arbeidsmarkt betreden (zie figuur 2).

In een mondiale onderneming bestaat het personeel momenteel uit drie generaties, elk met een eigen demografisch profiel. Babyboomers verwachten later met pensioen te gaan (gemiddeld vier jaar later) dan de generaties voor hen, gelet op de gestegen levensverwachting en de afgenomen besparingen, vooral sinds de recente wereldwijde recessie. Na de babyboomers komt er een veel kleiner cohort: generatie X (geboren tussen 1965 en 1978, nu 31-44 jaar oud). De leden van deze groep, waar doorgaans de toekomstige leiders uit voortkomen, zijn te klein in aantal en vinden tegelijkertijd dat zij hun sporen inmiddels wel verdiend hebben en achten zich klaar om leidinggevende rollen op zich te nemen. Ten slotte is daar de millenniumgeneratie, ook wel generatie Y genoemd (geboren tussen 1979 en 1994, nu 15-30 jaar oud), die nu instroomt op de arbeidsmarkt. Deze generatie is zelfs groter dan die van de babyboomers: tegen 2025 zal ze 60-75 procent van de totale beroepsbevolking vertegenwoordigen. De leden van generatie Y werken bij voorkeur bij ondernemingen die zich

maatschappelijk verantwoord opstellen, en die servicegerichte sabbaticals en een milieuvriendelijke werkomgeving bieden.

Deze cohorten geven alle drie duidelijk te kennen dat zij meer flexibiliteit willen in hun werk. Zij hebben niet langer behoefte aan (of hebben de hoop verloren op) het model van de ‘organisatiemens’ die zijn hele werkzame leven bij één en dezelfde onderneming doorbrengt en zich in een strakke hiërarchie voegt. Zij willen ‘afspraken’ maken met de werkgever voor een goede balans tussen werk en privéleven. Daartoe behoren modulaire regelingen als seizoensverlof en flextijd. Tegelijkertijd verwachten zij deel uit te maken van sterke teams die zinvolle en waardevolle resultaten boeken – in de onderneming, en als het even kan ook de wereld in het algemeen.

Het traditionele personeelsbeleid dat veel ondernemingen nog steeds hanteren, is echter gebaseerd op de veronderstelling dat de grote beloften in de organisatie (in Noord-Amerika en Europa vooralsnog overwegend blanke mannen) volgens een vast patroon carrière maken. Men gaat er daarbij van uit dat mensen vooral gemotiveerd worden door geld en dat de onderneming een stabiele en voorspelbare omgeving dient te bieden. Medewerkers worden geacht zonder omwegen de smalle carrière ladder voor een specifiek functiegebied of een bepaalde bedrijfsactiviteit te beklimmen. Hun begeleiding en leren vindt plaats door middel van direct persoonlijk contact en ze krijgen maar één kans om een versneld loopbaanpad te doorlopen, doorgaans als ze in de dertig zijn. Vervolgens weegt het werk zwaarder dan welke persoonlijke belangen en prioriteiten dan ook, met inbegrip van het gezin.

Het beter passende personeelsbeleid van de eenentwintigste eeuw, daarentegen, is afgestemd op een mondiale beroepsbevolking die een grote diversiteit kent, waar vrouwen en mannen in gelijke mate in participeren, en waarin de carrièreontwikkeling niet langer ononderbroken verloopt; veelbelovende mensen stappen tijdens hun loopbaan één of meerdere keren uit het arbeidsproces of werken voor verschillende organisaties. De onderneming die vanuit deze invalshoek haar mensen aanstuurt, hecht waarde aan functiegerichte en leidinggevende vaardigheden, kiest voor nieuwe werkstructuren (bijvoorbeeld deeltijdwerk voor mensen in verantwoordelijke posities), stimuleert de virtuele werkplek (waarbij mensen met behulp van elektronische communicatie over grote afstanden met elkaar samenwerken), en biedt ook andere dan financiële beloningsvormen om mensen aan te

trekken. Gezin, gemeenschap en werk grijpen op allerlei manieren in elkaar en de uitkomst is een flexibeler, dynamischer en minder voorspelbare werkomgeving. Een omgeving waarin mensen het gevoel hebben dat zij hun vaardigheden voortdurend verder ontwikkelen en in hun werk nieuwe kennis opdoen.

Deze nieuwe benadering opent voor veel meer mensen de mogelijkheid om een leidinggevende positie te gaan bekleden. Ze stimuleert innovatie, groei en onderscheidende prestaties in de markt doordat de behoeften van de organisatie en de mens in die organisatie op elkaar worden afgestemd. Als het vanuit deze invalshoek ingerichte personeelsbeleid bovendien ook wordt afgestemd op een heldere en scherp afgebakende bedrijfsstrategie, kan het topmanagement de beloning, opleiding en andere kostenposten optimaliseren, de productiviteit en het prestatievermogen van de medewerkers maximaliseren, en concurrentievoordeel ontwikkelen.

Een dergelijk nieuw personeelsbeleid vergt echter een ceo die het invoert. Bij de best presterende organisaties wordt niet uitsluitend van HR verwacht dat zij de talentvolle medewerkers sneller laten presteren. Daar zijn de leidinggevenden op alle niveaus verantwoordelijk voor de kunde en het prestatievermogen van hun mensen. HR levert de benodigde instrumenten en programmatische ondersteuning. De managers zien toe op het proces en bepalen de uitkomsten. De bestuursvoorzitter

dient talentontwikkeling expliciet tot prioriteit te verheffen. Hij of zij dient zelf leiding te geven aan de bijbehorende veranderingen in de vier bouwstenen van een mondiaal innovatief en op talentontwikkeling gericht personeelsbeleid: onderscheidende capaciteiten, sneller presteren, leiderschapontwikkeling en een talent bevorderende cultuur (zie figuur 3).

Bij de beste organisaties is sneller presteren door talentvolle medewerkers niet alleen de verantwoordelijkheid van HR maar van leidinggevenden op alle niveaus

Onderscheidende capaciteiten

Het succes van een onderneming staat of valt in hoge mate met de beschikbaarheid over de juiste capaciteiten – een samenhangend geheel van systemen, instrumenten, processen en kennis waarmee de belangrijkste klanten kunnen worden bediend. De capaciteiten waarmee een onderneming zich onderscheidt van de concurrentie kunnen sterk van elkaar verschillen, zowel tussen bedrijfstakken als tussen ondernemingen in één en dezelfde bedrijfstak. Een detailhandelsbedrijf in de mode kan zich bijvoorbeeld onderscheiden door sneller dan concurrenten de allernieuwste designs in de winkel te krijgen. Een onderneming in hoogwaardige technologie onderscheidt zich misschien door onnavolgbaar maatwerk. Met ‘capaciteit’ bedoelen we hier niet een functionele capaciteit, zoals prognoses

Figuur 3. De in elkaar grijpende bouwstenen van een innovatief mondiaal talentontwikkelingsbeleid



maken, voorraadbeheer of onderzoek & ontwikkeling. De ‘capaciteiten’ waar wij het hier over hebben, zijn functieoverstijgend (beslaan bijvoorbeeld zowel productie als marketing als financiering) en beslaan allerlei geografische werkgebieden en bedrijfsactiviteiten.

Onderscheidende capaciteiten zijn mensenwerk. Om dergelijke capaciteiten te ontwikkelen en op een niveau van wereldklasse te brengen en te houden, dient de onderneming de volgende stappen te zetten:

Doorgrond en rangschik de doorslaggevende capaciteiten voor concurrentievoordeel

Het topmanagement dient de strategie van de onderneming en de daarvoor benodigde capaciteiten te bezien. Vervolgens moet men de actuele vaardigheden, profielen, prestaties en potentieel in kaart brengen; de belangrijkste tekortkomingen benoemen; en personeelsbeleid ontwikkelen teneinde die tekortkomingen op te lossen.

Benoem de belangrijkste segmenten van medewerkers

De meeste werknemers kunnen in vier categorieën worden onderverdeeld op grond van hun vermogen om de benodigde capaciteiten te leveren:

Toen Pfizer besloot samen met Grameen te gaan werken aan de medische zorg in Bangladesh wilden medewerkers daar als vrijwilliger aan bijdragen

(1) Spilmedewerkers (‘pivotal employees’) hebben gespecialiseerde vaardigheden, kennis en bekwaamheden waarmee zij direct een bijdrage leveren aan de strategische doelen van de onderneming. Dit is de allerbelangrijkste groep. Bij een fabrikant van consumentenproducten behoren bijvoorbeeld de managers voor productontwikkeling en de hoofden voor marketing tot deze categorie. (2) Kernmedewerkers (‘core employees’) zijn van doorslaggevend belang voor de uitvoering van de strategie. (3) Ondersteunende medewerkers doen waardevol werk dat echter ook op een andere manier, bijvoorbeeld door middel van uitbesteding, kan worden gedaan. (4) Het randsegment, ten slotte, zijn de medewerkers met eenvoudig te kopiëren vaardigheden die de capaciteiten niet ten dienste staan. Aan de hand van een segmentering van de medewerkers als deze kan het management het personeelsbeleid beter afstemmen en doeltreffender investeren in mensen.

Ontwikkel waardeproposities op maat

Bij werving en selectie en het loyaliteitsbeleid zal moeten worden ingespeeld op diverse nieuwe drijfveren om voor de drie belangrijkste cohorten – spil, kern, ondersteuning – de beste mensen te kunnen aantrekken en behouden. Te weten: concurrerende beloning en secundaire arbeidsvoorwaarden; innovatieve functieprofielen; flexibele roosters; door-dachte mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling; sterke leiderschaps- en opvolgingsplanning in de praktijk; onderscheidende bedrijfscultuur; en een uitnodigende werkomgeving. Waardeproposities op maat bevatten bijvoorbeeld initiatieven ten behoeve van de samenleving; daarmee kunnen de passie en het potentieel van Generatie Y worden aangeboord. Of denk aan op- en afritcarrièrepaden; die kunnen hoog gekwalificeerde vrouwen de gelegenheid bieden om zich tijdelijk helemaal aan hun gezin/familie te wijden zonder dat zij daarmee direct iedere kans op promotie en meer verantwoordelijkheid verspelen. Deze proposities zullen per onderneming verschillen. De motivatie van een spilmedewerker in de farmaceutische industrie is misschien van heel andere factoren afhankelijk dan de motivatie van iemand die bij een hightech-onderneming werkt.

Het grote farmaceutische concern Pfizer lanceerde eind 2008 een initiatief, Global Acces, om de betrokkenheid van de medewerkers te stimuleren: samen met Grameen Health (een zusterorganisatie van Grameen Bank) wilde Pfizer in Bangladesh via klinieken op het platteland meer mensen de beschikking geven over medische zorg. Zodra het initiatief werd aangekondigd, werd projectleider Ponni Subbiah overstelpt met berichten van medewerkers die hun interesse toonden. ‘Medewerkers uit alle functionele divisies bij Pfizer – research, marketing, productie, operations, auditing – schreven me hoe geweldig zij het vonden dat Pfizer zich hiervoor inzette, en hoe trots dit hen maakte om bij dit bedrijf te werken’, vertelt hij. Medewerkers wilden zelfs zo graag een bijdrage leveren dat velen aanboden om er ’s avonds of in de weekenden vrijwilligerswerk voor te doen.

Sneller presteren

Het succes van een organisatie wordt bepaald door het totaal van de dagelijkse beslissingen en handelingen van honderden of zelfs duizenden medewerkers. Het vermogen om hen te betrekken en te motiveren is de essentie van sneller presteren. Het vermogen van een onderneming om sneller te presteren, wordt gevormd door evaluatie- en feedback-

processen, systemen voor het belonen en bevorderen van prestaties, en het beleid voor ontwikkeling en promotie. Een herziening en herinrichting van deze elementen, die traditioneel de verantwoordelijkheid waren van de afdeling human resources, bestaat uit een aantal stappen.

Maak beloning en promotie meer afhankelijk van prestaties

Erken en beloon vooral prestaties in plaats van middelmaat. Voer helder gedefinieerde competenties en normen in, zodat de medewerkers die meetbaar uitstekend scoren op deze criteria consequent en dienovereenkomstig worden ontwikkeld, bevorderd en beloond. Stem het proces voor snellere prestaties af op loopbaanplanning, opleiding en ontwikkeling, zodat de capaciteiten en resultaten van de medewerker voortdurend verbeteren.

De fabrikant van medische producten Novartis houdt met zijn systeem Organization and Talent Review (OTR) veertienduizend veelbelovende medewerkers in het oog. Hierbij worden iemands potentieel, lerend vermogen, sociale vaardigheden en het vermogen om resultaten en verandering tot stand te brengen, gemeten. Met het OTR-systeem kan het management mensen beoordelen door de bril van gehele onderneming, tekortkomingen in vaardigheden en ervaring signaleren, en voor iedere belangrijke positie in de organisatie een lijst van gekwalificeerde interne kandidaten onderhouden. Blijkt de 'reservebank' onvoldoende gevuld, dan maakt het algemene karakter van de OTR-criteria het makkelijker om geschikte mensen buiten de onderneming te vinden. (Sommige posities vereisen een dermate specialistische wetenschappelijke expertise dat er wereldwijd misschien maar zo'n twintig geschikte kandidaten voor zijn.) Mede met behulp van dit nauwgezette en toekomstgerichte systeem weet Novartis zijn concurrentievoordeel op peil te houden.

Meet de resultaten

Versnelling is onlosmakelijk verbonden aan meten. Breng het prestatieniveau in beeld aan de hand van goed afgestemde criteria waarbij eerder relevante resultaten dan activiteiten worden gemeten. Houd bijvoorbeeld bij, hoeveel mensen er 'nu klaar' voor zijn om hun chef op te volgen, en niet hoeveel mensen een bepaalde cursus hebben gevolgd. Andere nuttige criteria zijn bijvoorbeeld de mate waarin er promotie wordt gemaakt, het verloop onder uitstekend versus gemiddeld presterende medewerkers, en de spreiding van prestatieniveaus naar geslacht of etnische achtergrond.

Leiderschapsontwikkeling

Er heeft zich in de afgelopen tien jaar een grote ontwikkeling voltrokken in de eigenschappen die een uitstekende topmanager dient te hebben – de eisen waaraan hij of zij dient te voldoen. Bepaalde eigenschappen, zoals een sterke visie en het vermogen om anderen te inspireren, blijven als voorheen belangrijk. Maar een topmanager zal tegenwoordig eerst en vooral moeten kunnen omgaan met een hoge mate aan complexiteit. Hij of zij moet oog hebben voor en raad weten met de verschillende invalshoeken van en dynamiek tussen mensen; moet uiteenlopende disciplines met elkaar kunnen integreren; moet in verschillende culturen kunnen opereren; en moet informatie uit uiteenlopende bronnen kunnen interpreteren. Te weinig topmanagers beschikken over de juiste combinatie aan vaardigheden en ervaring. Ondernemingen die hun beleid voor leiderschapsontwikkeling willen verbeteren, dienen de volgende stappen te nemen.

Ontwikkel het competentiemodel voor topmanagers

De meeste organisaties hanteren een vrij beperkte en algemene lijst met criteria waar een kandidaat voor een zware functie aan dient te voldoen. Met een breder pakket van leiderschapscompetenties, waarbij ook wordt gekeken naar de doelen van de onderneming en de capaciteiten van het individu in kwestie, kunnen gemakkelijker hogere leidinggevendenden tot ontwikkeling worden gebracht – zodat de onderneming kan beschikken over potentiële topmanagers die raad weten met plotselinge crises en zich inzetten voor het belang op de lange termijn van de aandeelhouders, de directie en het personeel.

Geef promotie en ontwikkelingskansen aan medewerkers met de benodigde competenties

Ondernemingen zeggen vaak belang te hechten aan brede leidinggevende capaciteiten. In de praktijk wordt een kandidaat voor een hoge functie echter nog steeds vaak bijna uitsluitend gekozen vanwege zijn of haar technische en professionele profiel. Bevorder mensen niet langer naar de hogere echelons enkel omdat zij een omzetdoel of ander financieel streefcijfer hebben gehaald. Laat bijvoorbeeld ook meewegen hoe iemands directe ondergeschikten presteren.

Bouw de 'reservebank' voor leidinggevende posities op

Het is aan het topmanagement, de ceo inclusief, om het leiderschapsprogramma te ontwerpen, in

te vullen en uit te voeren. Zo'n plan dient nauw aan te sluiten bij de strategie van de onderneming en dient gebaseerd te zijn op een businesscase. Potentiële leiders dienen omwille van hun ontwikkeling uiteenlopende ervaringen op te doen:

Baseer promotie niet alleen op het behalen van een of ander streefcijfer – laat ook meewegen hoe iemands directe ondergeschikten presteren

algemene managementervaring, kansen op verschillende functietaken, en kansen om veranderingen te leiden en zelf andere veelbelovende mensen te helpen zich te ontwikkelen.

Bij de wereldwijd opererende bank HSBC Holdings heeft Chief Executive Michael Geoghegan zijn groepsraad verantwoordelijk gemaakt voor de leiderschapontwikkeling. Elk lid van de groepsraad houdt de rijzende sterren in een bepaalde regio of voor een bepaalde categorie klanten of productcategorie in de gaten. De hoofden van de businessunits werken samen met lokale coördinatoren voor human resources om lokale beloften te signaleren en te beoordelen. Mensen die uitstekend presteren, krijgen nieuwe opdrachten in hun regio of bedrijfsactiviteit, en daarna nieuwe posities in andere functie- of bedrijfsgebieden. De lokale managers bevelen mensen aan voor de centrale 'talent pool' waar het hoofdkantoor op let. Degenen die in deze laatste categorie terecht komen, moeten in minstens twee zeer verschillende culturele omgevingen werken voordat zij door kunnen naar de hoogste managementniveaus; deze voorwaarde wordt heel duidelijk gecommuniceerd.

Talent bevorderende cultuur

Een talent bevorderende cultuur bestaat uit de waarden, overtuigingen, vormen van gedrag en de omgeving die nodig zijn om kundige medewerkers met een grote inzetbereidheid binnen te halen, bij de onderneming te betrekken en vast te houden. Ondernemingen die dit type cultuur ontwikkelen als een essentieel onderdeel van hun merk presteren stevast beter dan ondernemingen die dat niet doen. Een grootse cultuur ontstaat niet vanzelf. Die is het resultaat van specifieke en doelbewust ondernomen manieren van werken en strategieën. Om te beginnen de volgende.

Bouw aan betrokkenheid

Meer dan honderd studies laten zien dat er een samenhang is tussen de betrokkenheid van medewerkers en het prestatieniveau van de onderne-

ming. Betrokken medewerkers zijn productiever en zetten zich nadrukkelijker in. Zij maken meer kans zowel de overkoepelende doelen van de onderneming als de doelen van hun eigen groep in de organisatie dichterbij te brengen. Gemiddeld is echter slechts één op de vier medewerkers 'betrokken'. De bepalende factoren voor betrokkenheid zullen per onderneming weliswaar variëren, maar de volgende vier wegen doorgaans het zwaarst: (1) of medewerkers zich gerespecteerd, gewaardeerd en erkend voelen; (2) of zij het gevoel hebben dat hun baan belangrijk is voor het succes van de onderneming; (3) in hoeverre zij trots zijn op de onderneming en waar deze voor staat; (4) in hoeverre zij vertrouwen hebben in het topmanagement. Elk van deze punten vertegenwoordigt een grote en kosteneffectieve verbeteringskans voor een onderneming die vooruit kijkt.

Een goed begin is een meer directe communicatie vanuit de top. Als een onderneming een zware tijd doormaakt en de leiding niet tijdig juiste informatie verschaft, gaan de medewerkers onherroepelijk het ergste denken. Time Warner brak met dat patroon toen het in 2008 reageerde op de economische crisis. De onderneming organiseerde een reeks 'hiërarchie doorbrekende' lunches met ceo Jeff Bewkes waarvoor veelbelovende medewerkers op veel lagere niveaus in de organisatie werden uitgenodigd. Het ging om sterk presterende medewerkers – mensen die weliswaar niet geregeld direct contact hadden met de hoogste leiding, maar die in de praktijk fungeerden als 'schakel' (zij communiceerden direct met veel mensen in de organisatie) en 'beïnvloeders' (anderen vroegen hen vaak om advies en uitleg). Zowel de medewerkers als de ceo vonden deze lunches heel waardevol.

Pas de inrichting van de organisatie en carrières aan

Het personeelsbeleid voor de eenentwintigste eeuw dient gebaseerd te zijn op de eisen van de eenentwintigste eeuw: afgestemd op de organisatie, met een grotere variatie in rollen, efficiëntere opleiding, en meer flexibele carrièrekansen.

Versterk het imago als werkgever

Om spilmedewerkers te kunnen aantrekken en vasthouden, zal de onderneming een onderscheidend imago als werkgever moeten opbouwen (en in stand houden) tegenover mogelijke medewerkers, wervingsbureaus, klanten en andere doelgroepen. Als men dat niet goed weet te doen, zal het worden opgemerkt op websites waar medewerkers

en veelbelovende potentiële nieuwe medewerkers hun indrukken uitwisselen. De bedrijfscultuur dient zichtbaar te zijn voor de buitenwacht. Het imago van de onderneming als werkgever moet een afspiegeling zijn van de waarden van de onderneming; moet deze waarden uitdragen; moet onderstrepen hoezeer de onderneming zich richt naar talentvolle mensen; en moet ervoor zorgen dat zij zich als werkgever onderscheidt van de concurrentie.

Cisco Systems heeft zijn imago van innovatie gestoeld op samenwerking heel doelbewust opgebouwd. Zo heeft Cisco bijvoorbeeld een aantal 'action learning'-forums opgezet. In elk daarvan werkt een team van tien medewerkers, dat repre-

sentatief is voor de verscheidenheid in de onderneming (naar rang, functie, generatie, geografisch gebied, geslacht) drie maanden lang onder begeleiding van een coach aan één van de strategische topprioriteiten van Cisco. Winnende teams krijgen durfkapitaal, zodat de beste bedrijfsplannen gefinancierd worden en in praktijk worden gebracht. Deze 'action learning'-forums hebben buitengewoon veel nieuwe waarde gecreëerd. Eén idee, een pakket van netwerkstandaarden, -protocollen en -technologieën voor de zich ontwikkelende slimme infrastructuur voor de stroomopwekking in Amerika, zal Cisco de komende vijf jaar naar verwachting miljarden dollars aan omzet opleveren. Daar komt bij dat twintig procent van de mede-

Aanvullende literatuur

Over het verband tussen demografische ontwikkeling en verlies aan economisch potentieel – Tony Avirgan, 'Economies of Major Developed Countries Will Shrink in 2009', Economic Policy Institute, 18 februari 2009 (www.epi.org/economic_snapshots/entry/snapshots_20090218/)

Kostenreductie in combinatie met marktontwikkeling vanuit een capaciteitsbenadering – Shumeet Banerji, Paul Leinwand en Cesare Mainardi, *Cut Costs and Grow Stronger*, Harvard Business School Press, 2009.

Overzicht van de benodigde cruciale veranderingen voor nieuwe structuren voor het aantrekken en vasthouden van uitstekend presterende en veelbelovende medewerkers – Sylvia Ann Hewlett, *Top Talent: Keeping Performance Up When Business Is Down*, Harvard Business Press, 2009.

Informatie over de 'opmerkelijk vergelijkbare' intenties en behoeften van de babyboomers en de generatie Y, en de consequenties daarvan voor het personeelsbeleid – Sylvia Ann Hewlett, Laura Sherbin en Karen Sumberg, 'How Gen Y and Boomers Will Reshape Your Agenda', *Harvard Business Review*, juli 2009.

Editie 2008 van het jaarlijks onderzoek van Booz & Company naar de opvolging waaruit blijkt dat het topmanagement veel meer initiatieven moet ontplooiën om de volgende generatie topmanagers te kweken – Per-Ola Karlsson en Gary L. Neilson, 'CEO Succession 2008: Stability in the Storm', *s+b*, zomer 2009 (www.strategy-business.com/press/article/09206).

Twee bronnen die laten zien dat 'maar weinig organisaties doen wat hun topmanagement predikt over het managen van talent' – Edward E. Lawler III, 'The Talent Lie', *s+b*, zomer 2008 (www.strategy-business.com/press/article/08204); *Talent: Making People Your Competitive Advantage*, Jossey-Bass, 2008.

Uitleg over investeren in een strategie vanuit het perspectief van capaciteiten waarbij ook het personeelsbeleid wordt belicht – Cesare Mainardi, Paul Leinwand en Steffen Lauster, 'How to Win by Changing the Game', *s+b*, winter 2008 (www.strategy-business.com/press/article/08401).

Interviews met hoofden voor human resources en anderen die tal van aspecten van talentinnovatie hebben ontwikkeld in hun onderneming – Richard Rawlinson, Walter McFarland en Laird Post, 'A Talent for Talent', *s+b*, herfst 2008, (www.strategy-business.com/press/article/08301); Theodore Kinni, Ilona Steffen en Brenda Worthen (red.), *Capturing the People Advantage: Thought Leaders on Human Capital*, *s+b Books*, 2008 (www.strategy-business.com/hcreader).

Tot slot de website van het Center for Work-Life Policy, www.worklifepolicy.org, met informatie over het onderzoek naar 'op- en afritten' in carrières, het omkeren van de braindrain voor vrouwen in wetenschap, techniek en technologie; en andere aspecten met betrekking tot talentvolle medewerkers en diversiteit.

werkers die in deze teams hebben gewerkt inmiddels promotie hebben gemaakt. Bovendien: slechts twee procent van deze veelbelovende medewerkers heeft de onderneming sindsdien verlaten. De forums vormen een krachtig en bepalend element van Cisco's talentgerichte bedrijfscultuur.

De weg die voor ons ligt

Een doeltreffend personeelsbeleid ontwikkelen dat mensen in staat stelt om zich optimaal te ontplooiën is even uitdagend en complex als iedere andere taak van het topmanagement. Met het nieuwe beleid, waarvan wij in dit artikel de contouren heb-

ben geschetst, kan een onderneming zich onttrekken aan uniforme methoden en de gebruikelijke instrumenten. Elk van de geschetste bouwstenen – onderscheidende capaciteiten, sneller presteren, leiderschapsontwikkeling en een talentgerichte cultuur – is essentieel. Ze grijpen in elkaar in de context van de strategie die de onderneming voert. Door deze stelselmatige benadering te volgen, kan de onderneming de 'best practices' van haar concurrenten ontsijgen en doorgroeien naar ongekende innovatie- en prestatieniveaus. En dat zorgt vervolgens weer voor een structureel en wereldwijd concurrentievoordeel op het gebied van het talent.

Reprinted with permission from **strategy+business**, published by Booz & Company, www.strategy-business.com. The original article, by DeAnne Aguirre, Laird Post and Sue Anne Hewlett, entitled "The Talent Innovation Imperative", appeared in **strategy+business**, issue 56, Autumn 2009, pp. 39-49. All rights reserved. Vertaling: Raymond Gijsen.