

EERST DE MENSEN, DAN DE STRATEGIE: EEN NIEUWE ROL VOOR DE CHIEF HR OFFICER

Ram Charan, Dominic Barton en Dennis Carey

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

De personeelschef hoort deel uit te maken van de absolute top. Dit is een niet te negeren uitdaging met vergaande consequenties.

Een CEO weet dat het succes van de onderneming staat of valt met de mensen in de organisatie. Bedrijven creëren geen waarde, dat doen mensen. Bij de meeste ondernemingen heeft de CEO echter niet veel contact met de directeur P&O (de 'Chief Human Resources Officer', of CHRO), en is ook vaak ontevreden over de baas van HR, en over HR in het algemeen. Uit onderzoek door McKinsey en de Conference Board blijkt steeds weer dat CEO's wereldwijd het menselijk kapitaal in de organisatie beschouwen als een grote uitdaging. Maar als ze de belangrijkste bedrijfsfuncties moeten opnoemen, komt HR bij hen pas op de achtste of negende plek. Dat moet veranderen.

Het wordt tijd dat HR dezelfde sprong maakt als Financiën in de afgelopen tientallen jaren heeft gedaan, en een echte partner wordt voor de CEO. De CFO helpt de CEO het bedrijf te leiden door de financiële middelen aan te trekken en toe te wijzen. Zo moet ook de CHRO de CEO bijstaan door talent op te bouwen en in te zetten, vooral de sleutelfiguren in de organisatie, en verder alles te doen wat nodig is om de organisatie energie te geven. Het managen van het menselijk kapitaal moet even belangrijk worden als het financieel management werd in de jaren tachtig, toen het tijdperk van de 'Super-CFO' aanbrak en bedrijven volop gingen herstructureren om hun concurrentievermogen te versterken.

CEO's zullen misschien klagen dat hun CHRO's te zeer in beslag worden genomen door administratieve taken of dat zij de bedrijfsvoering niet begrijpen. Laat er echter

geen misverstand over bestaan: het is de CEO die HR naar een hoger plan moet tillen. En dus moet ook de CEO in actie komen als de CHRO door eventuele tekortkomingen nog geen strategische partner kan zijn voor de CEO. Het waren immers ook de CEO's die Financiën aanspoorden om meer te gaan doen dan enkel de boekhouding en die uit de verkooptaken de marketing-functie ontwikkelden.

Om HR naar een hoger plan te kunnen brengen, moet de inhoudelijke taak van de directeur Personeel (de CHRO) op een volstrekt nieuwe leest worden geschoeid. In essentie moet er een nieuw contract worden gesloten met deze functionaris. Ook moet er een nieuw mechanisme worden ingevoerd dat wij de 'G3' noemen, een kernteam bestaande uit de CEO, de CFO en de CHRO. Dan krijgt de onderneming een CHRO die net zo goed waarde toevoegt als de CFO. Dan is de CHRO niet langer iemand die enkel ondersteuning biedt en door anderen genomen besluiten uitvoert, maar iemand in een belangrijke besluitvormende rol die ook goed is toegerust voor die rol.

Deze veranderingen hebben grote consequenties voor de loopbaanpaden van topbestuurders in HR – en voor andere leidinggevenden in de hele onderneming. Het is echter in het belang van de onderneming om niet alleen de financiële middelen maar ook de mensen beter te managen. Dat zeggen wij met groot vertrouwen, op grond van onze ervaring met ondernemingen als General Electric, BlackRock, Tata Communications en Marsh. Zij zeggen niet alleen dat mensen belangrijk zijn, maar ze brengen hun woorden ook in praktijk.



HET NIEUWE CONTRACT VAN DE CEO MET DE CHRO

Het werk van de CFO wordt deels bepaald door de beleggers, het bestuur, externe auditors en toezichthouders. Zo niet de rol van de CHRO: die wordt uitsluitend bepaald door de CEO. De bestuursvoorzitter moet een duidelijk beeld hebben van de enorme bijdrage die de CHRO kan leveren en dient die verwachtingen in niet mis te verstane bewoordingen neer te leggen. Door dit zwart op wit te doen, krijgen de CEO en de CHRO een gemeenschappelijk beeld van wat hen te doen staat en tot welke resultaten hun aanpak moet leiden.

Om de rol van CHRO opnieuw in te vullen, zal de CEO allereerst moeten overleggen met zijn of haar team en belangrijke directieleden. Belangrijk is vooral het beloningscomité van het bestuur (of liever gezegd, het talent- en beloningscomité). Wat verwacht dit comité van een ideale CHRO? Wat moet de ideale CHRO nog meer doen behalve het gebruikelijke personeelswerk, zoals toezien op de tevredenheid en betrokkenheid van het personeel, de beloning en de arbeidsvoorwaarden, diversiteit enzovoort?

Wij vinden drie taken cruciaal: uitkomsten inschatten (prognoses maken), problemen ontleden en maatregelen voorstellen op personeelsgebied die waarde toevoegen voor de onderneming. Voor een deel lijken dit misschien ook nu al de gebruikelijke taken van de CHRO te zijn. Maar in de praktijk worden ze meestal niet gedaan, dit tot ongenoegen van de meeste CEO's.

Uitkomsten inschatten

CEO's en CFO's maken doorgaans een plan voor drie jaar en een begroting voor één jaar. De CHRO moet op grond van zijn/haar kennis van de personeelskant van de onderneming kunnen inschatten hoe groot de kans is dat de onderneming haar doelen bereikt. Hoe groot is bijvoorbeeld de kans dat een belangrijk bedrijfsonderdeel of een manager tijdig zal bijsturen om in te spelen op snelle veranderingen in de externe omgeving? Of dat teamleden hun werk onderling zullen weten te coördineren? CHRO's dienen zich dergelijke vragen te stellen en er hun visie op te geven.

DE ROL VAN DE CHRO WORDT UITSLUITEND BEPAALD DOOR DE CEO

Het prestatieniveau van een onderneming hangt voor een groot deel af van de mate waarin mensen en taken bij elkaar passen. De CHRO kan heel veel waarde toevoegen door in kaart te brengen wat er nodig is voor een bepaalde taak en realistisch in te schatten of de voor die taak aangewezen persoon wel aan die eisen voldoet. Ta-

ken die groot gewicht in de schaal leggen, vragen om extra aandacht. Vaak worden in de HR-processen alle medewerkers over één kam geschooren. Wij zien echter in de praktijk dat 98 procent van wat een onderneming tot stand brengt, kan worden terug-

gevoerd op twee procent van de mensen in de organisatie. Coaching kan helpen, vooral wanneer het gaat om de een of twee aspecten die iemand belemmeren zijn of haar potentie waar te maken. Maar er is een grens aan wat er met coaching kan worden bereikt. Een slechte combinatie wordt nooit een goede. Als een manager ver achter blijft bij de eisen voor de rol in kwestie, dan is dat niet alleen een probleem voor die manager zelf, maar ook voor de chef, collega's en ondergeschikten van die manager. De CHRO moet dus het initiatief nemen om tekortkomingen in gedrag of vaardigheden te signaleren voordat er schade ontstaat – vooral onder die zojuist genoemde cruciale twee procent van de mensen in de organisatie en wanneer de taakvereisten veranderen.

De CHRO moet ook, samen met de CFO, bekijken of de bestaande prestatiecriteria (KFI's), taakverdeling en budgetruimte volstaan om de beoogde resultaten te bereiken. Indien nodig zullen zij nieuwe maatstaven moeten invoeren. De financiële informatie biedt de meest algemene basis voor het stimuleren en inschatten van het prestatievermogen. Die is immers eenvoudig te meten. De CHRO kan echter alternatieven aandragen. Mensen dienen te worden beloond op grond van de waarde die zij bijdragen aan de onderneming – dat is een combinatie van het belang van hun rol en hoe zij die uitvoeren. Financiën en HR moeten gezamenlijk en op voorhand de te leveren waarde te bepalen – gebruik makend van zowel kwalitatieve als kwantitatieve factoren. Neem bijvoorbeeld een CFO en CHRO die samen overleggen over de manager van een businessunit en daarbij ook de CEO en de groepsdirecteur raadplegen. Zij willen beter begrijpen wat die manager moet doen om in de markt de con-

currentie te kunnen verslaan. Veronderstel dat die manager zijn bedrijfsactiviteit sneller moet digitaliseren. Moet hij dan zijn team onderhanden nemen of financiële middelen anders inzetten? Om te kunnen inschatten of het die manager zal lukken, moet worden ingeschat in hoeverre die manager de concurrentiedruk en de kansen in de markt begrijpt, hoe veerkrachtig hij zou zijn als de economie in een recessie belandde, en hoe snel hij de activiteit zou kunnen opschalen naar digitalisering. De specifieke prestatie maatstaven zouden dan dienovereenkomstig worden bepaald.

Nog een voorbeeld. Een hoge marketingmanager moet misschien capaciteit opbouwen om voorspellende gegevens te kunnen toepassen bij reclame. De CFO en de CHRO moeten er dan alert op zijn dat die manager zich persoonlijk verdiept in de basiskennis over gegevensanalyse en tijdig ter zake kundige mensen aantrekt. Doet die manager dat niet, dan kunnen zich nieuwe concurrenten aandienen die waarde vernietigen voor de onderneming. Uit de gekozen prestatienormen moet blijken hoe snel die marketingmanager ingrijpt om haar afdeling bij te sturen. Enkele daarvan zullen betrekking moeten hebben op het plan voor werving en selectie: welke stappen moet de marketingmanager nemen, en voor wanneer? Dat worden de mijlpalen die op bepaalde tijdstippen moeten zijn bereikt. Een andere combinatie van maatstaven zal misschien zijn gericht op de toewijzingen van budget: past de manager de inzet van het marketingbudget aan zodra de nieuwe mensen zijn aangenomen en ingewerkt? En leidt de inzet van die middelen daadwerkelijk tot een stijging van de omzet, de marge, het marktaandeel in bepaalde segmenten of de merkbekendheid? Dergelijke verbeteringen kunnen worden gemeten, zij het na verloop van tijd.

De CHRO moet ook zinvolle prognoses kunnen aandragen over de concurrentie. Een generaal verdiept zich in de persoon die de leiding heeft bij de vijand. Zo dient ook de CHRO zich te wapenen met informatie over concurrenten en degenen die daar doorslaggevend zijn in de besluitvorming en de uitvoering. Prognoses moeten onder meer betrekking hebben op het te verwachten effect van veranderingen in de personeelsbezetting bij concu-

renten. Bijvoorbeeld wijzigingen in de prestatiebeloning bij die concurrenten. Of een groter verloop onder hun personeel. Of nieuwe deskundigheid die zij aantrekken. Wat zeggen die veranderingen over de mogelijke nieuwe stappen van die concurrenten in de markt? Apple, bijvoorbeeld, begon in 2014 deskundigen in medische technologie aan te trekken. Dat was een pril signaal dat Apple zijn Watch, en misschien ook nog andere apparaten, wel eens actief zou kunnen gaan inzetten voor medische doeleinden. Zo'n stap van Apple zou gevolgen kunnen hebben voor een zorgbedrijf, een fabrikant van medische apparatuur of een ziekenhuis. Hetzelfde geldt voor een reorganisatie of een herschikking in het takenpakket van managers bij een concurrent. Dat kan erop duiden dat die onderneming nadrukkelijker gaat inzetten op bepaalde productgroepen en daarmee een grotere bedreiging wordt.

Informatie over concurrenten kan meestal worden verkregen via headhunters, uit de pers, van medewerkers die zijn overgekomen van die bedrijven, leveranciers, of de klanten van klanten. Zelfs met anekdotische informatie kan het voorspellend vermogen worden versterkt. Bijvoorbeeld: 'Hun directeur marketing heeft meer met getallen dan met mensen.' Of: 'Zij kijkt alleen maar naar

de kosten en weet niet hoe ze de zaak moet laten groeien.' Of: 'Hun nieuwe divisiedirecteur is overgekomen van een bedrijf dat heel snel groeit.' Motorola, bijvoorbeeld, had de lancering van de iPhone kunnen voorzien als zijn CHRO destijds de CEO had gewaarschuwd toen Apple technici begon te ronselen bij Motorola.

De CHRO dient elk bedrijfs onderdeel, elk team en iedere leidinggevende apart te vergelijken, en bovendien niet alleen met gevestigde concurrenten maar ook met bedrijven waarmee nog niet wordt geconcurrereerd maar die zich in de markt zouden kunnen begeven. Heeft de manager die bij onderneming X is benoemd tot directeur haarverzorging meer ervaring en is deze persoon energiekler dan onze nieuwe divisiedirecteur? Wordt in het ontwikkelingsteam voor draadloze sensoren bij onderneming Y beter samengewerkt dan bij ons? De antwoorden op die vragen dragen bij aan resultaten die later op enig moment neerslaan in de getallen in het financieel verslag.

DE CHRO VAN MOTOROLA HAD MOETEN MELDEN DAT APPLE HUN TECHNICI WEGKOCHT

Problemen ontrafelen

De CHRO kan vanuit zijn/haar positie precies aangeven waarom een organisatie misschien niet goed draait of haar doelen niet haalt. De CEO moet zich aanwennen om dergelijke analyses te laten aandragen door de CHRO in plaats van meteen naar consultants te rennen.

De CHRO dient samen met de CEO en de CFO de oorzaken van gemiste doelen te onderzoeken, want de meeste problemen zijn terug te voeren op mensen. Belangrijk is om dieper te graven dan enkel de voor de hand liggende externe factoren, zoals dalende rente of fluctuerende wisselkoersen, en die getallen in verband te brengen met inzichten in het sociale systeem van de onderneming – hoe mensen met elkaar samenwerken. Een goede diagnose zal licht werpen op een goede oplossing en voorkomt impulsieve beslissingen om mensen te vervangen die goede beslissingen hebben genomen maar pech hebben gehad.

Als de economie is ingezakt en de resultaten blijven achter bij die van een jaar eerder, dan moet de vraag zijn: hoe heeft die manager daarop gereageerd? Raakte hij verstart, als een hert dat wordt gevangen door de koplampen van een auto, of nam hij initiatief? In het laatste geval: hoe snel ging hij te werk, afgezet tegen de concurrentie en de externe verandering? Het is bij het beantwoorden van deze vragen dat de CHRO het cruciale onderscheid kan maken tussen misstappen die een manager maakt en een fundamentele ongeschiktheid voor de functie. Ook zal de CHRO bij het onderzoeken van deze vragen nieuwe inzichten opdoen over de manager, bijvoorbeeld hoe veerkrachtig deze is. Die informatie komt van pas bij toekomstige benoemingen.

De beoordeling van individuele managers is echter nog maar de helft van het verhaal. De CHRO moet ook heel goed weten in te schatten hoe de verschillende delen van het sociale systeem werken, en stelselmatig speuren naar activiteiten waar zich knelpunten of onnodige frictie voordoen. Een voorbeeld: een CEO verdiepte zich in de resultaten van een belangrijke productgroep en zag dat het marktaandeel en de winst daar al voor het derde achtereenvolgende jaar waren gedaald. Het product voor medische diagnostiek dat die trend moest gaan keren was echter nog steeds niet klaar voor de markt. Samen met de CHRO onderzocht de CEO de zaak. Ze ontdekten dat het marketingteam in Milwaukee en het team voor R&D in Frankrijk het oneens waren over de specificaties.

Meteen regelden ze een aantal bijeenkomsten om deze kortsluiting te verhelpen.

Het kan bijzonder veel waarde opleveren als er een CHRO is die problemen onderzoekt en openlijk de vinger op de pijnlijke plekken legt. Een dergelijke openheid ontbreekt echter vaak. Improductief gedrag – bijvoorbeeld informatie achterhouden, meningsverschillen niet uitspreken maar ook geen actie ondernemen, collega's onderuit halen – wordt vaak niet opgemerkt. Sommige CEO's kijken liever de andere kant op dan dat ze conflicten tussen hun directe ondergeschikten bij de kop pakken. Dan sijpelt de energie weg en wordt de hele organisatie ineffectief. Neem bijvoorbeeld problemen die ontstaan wanneer verschillende bedrijfsonderdelen niet met elkaar samenwerken. Dan kan men in de kosten snijden, met budgetten schuiven of vermaningen uitvaardigen zoveel men wil, maar de zaken zullen alleen maar verder verslechteren. De CHRO die de vinger legt op relaties die niet werken, is daarom zijn of haar gewicht in goud waard.

Tegelijkertijd moet de CHRO alert zijn op medewerkers die energie losmaken. Die moeten verder tot ontwikkeling worden gebracht. Het maakt niet uit of ze al directe resultaatverantwoordelijkheid dragen. Dit zijn de mensen die de kern van de zaak opzoeken, ideeën in nieuw licht bekijken, informele relaties opbouwen waarmee samenwerking wordt bevorderd, en de organisatie in het algemeen gezonder en productiever maken. Zij kunnen de stille kracht zijn achter het waarde scheppend vermogen van de hele groep.

Waarde scheppende maatregelen voorleggen

Flexibele ondernemingen weten dat zij kapitaal moeten inzetten op kansen en niet klakkeloos de bestaande budgettaire sporen moeten blijven volgen ('Je krijgt dit jaar vijf procent meer of minder dan vorig jaar'). McKinsey heeft voor zestienhonderd Amerikaanse ondernemingen onderzocht hoe zij gedurende vijftien jaar hun beschikbare financiële middelen verdeelden. De ondernemingen die veelvuldig hadden geschoven in de kapitaalallocatie aan de verschillende bedrijfsactiviteiten (alles bij elkaar voor ruim 56 procent van hun kapitaal in die vijftien jaar) bleken dertig procent meer (totaal)rendement te hebben gegenereerd voor de aandeelhouder dan de ondernemingen met een veel stabielere kapitaalallocatie.

Met het menselijk kapitaal moet even flexibel worden omgegaan. De CHRO moet bereid zijn om maatregelen voor te stellen waarmee waarde kan worden ontsloten of gecreëerd. Dat kan bijvoorbeeld inhouden dat verborgen talent wordt gesignaleerd en wordt toegevoegd aan de lijst van bij uitstek veelbelovende mensen in de organisatie ('high potentials'). Of iemand kan worden overgeplaatst om groei aan te zwengelen in een nieuwe markt. Of er kan iemand van buiten worden aangetrokken om capaciteit in een nieuwe technologie op te bouwen. Het is zeker belangrijk om te schuiven in de budgetruimte. Samen met die financiële middelen moeten echter ook mensen worden ingezet op nieuwe posities. Dan pas wordt een impuls gegeven aan het prestatievermogen van de onderneming.

Om in deze tijd te kunnen reageren op de externe omgeving, zullen soms leiders nodig zijn die beschikken over capaciteiten die vroeger niet werden ontwikkeld. Denk aan kennis van algoritmen of een mentaliteit die past bij digitalisering en snelle verandering. Misschien lopen er bij een onderneming op lage niveaus mensen rond die over juist dergelijke kwaliteiten beschikken. Om echt wat aan hen te hebben, zal men hen in één keer drie niveaus hoger in de organisatie moeten zetten en niet stapje voor stapje de bestaande carrière ladder moeten laten beklimmen. De CHRO moet op zoek gaan naar de mensen die in de toekomst waarde kunnen scheppen en vervolgens creatief bedenken hoe hun talent kan worden ontplooid. De CHRO moet beschikken over goede mensenkennis, net zoals de CFO een speciaal oog moet hebben voor wat de getallen zeggen.

Dow Chemical zocht naar een manier om naast het traditionele proces voor R&D, met zijn langlopende cycli, meer innovatie uit kortlopende cycli te halen. Men kwam er tot de conclusie dat dit het snelst kon worden bereikt door actief ondernemende 'millennials' in dienst te nemen. Het aantal twintigers in de organisatie steeg er van negen procent in 2004 naar vijftien procent in 2014. Om van dit nieuwe talent te kunnen profiteren, paste Dow ook zijn loopbaantrajecten aan om twintigers en jonge dertigers relatief snel te kunnen plaatsen in zwaardere functies. Ook werden ze betrekkelijk vroeg uitgenodigd voor internationale leiderschapsbijeenkomsten.

Een andere manier om waarde te ontsluiten, is om duidelijk te maken hoe een individuele medewerker een

tekortkoming kan inlopen of een kwaliteit verder kan uitbouwen. Misschien moet zo iemand worden overgeplaatst naar een nieuwe functie, een mentor krijgen, of onder persoonlijke begeleiding aan een specifieke vaardigheid werken. Neem bijvoorbeeld de bekende durfkapitalist John Doerr. Om bij de kleine startups die hij financierde de technologische kennis te versterken, gebruikte hij zijn enorme relatienetwerk en bracht de leiders van die startende bedrijfjes in contact met topwetenschappers bij Bell Labs. De CHRO zou op een vergelijkbare manier ook meer kunnen doen met zijn/haar persoonlijke netwerk met andere CHRO's. Via zo'n netwerk kan contact worden gelegd met mensen die kunnen helpen de capaciteiten van de onderneming verder uit te bouwen.

Ook kan de CHRO aanbevelen om een divisie op te splitsen om groei te bevorderen en meer resultaatverantwoordelijke leiders tot ontwikkeling te brengen. De CHRO kan aangeven op welke vaardigheden moet worden gelet bij de benoeming van een nieuwe landmanager of een nieuwe directeur voor een grote divisie. Andere aanbevelingen kunnen betrekking hebben op het verbeteren van de sociale 'motor' – de kwaliteit van relaties en de mate van vertrouwen, samenwerking en doortastendheid. De CHRO kan bijvoorbeeld maandelijks in plaats van jaarlijks personeelszaken evalueren met de divisies. Kortere tussenpozen tussen maatregelen en feedback werken motiverend en verbeteren de gang van zaken.

Wat moet de CHRO niet doen?

De nieuwe samenwerkingsovereenkomst met de CHRO moet dus duidelijk maken wat voor prognoses, diagnoses en aanbevelingen deze topmanager in het belang van de onderneming dient te bieden. Maar er moet ook in staan wat er niet wordt verwacht van de CHRO. Dan kan deze zich concentreren op de hoofdtaken van de rol en krijgt ook de tijd om op een hoger niveau te opereren. De transacties en het administratieve werk, waaronder ook het managen van de arbeidsvoorwaarden, kan apart worden gezet en aan iemand anders worden toevertrouwd. Sommige ondernemingen zijn dit al gaan doen. Die verantwoordelijkheden zouden bijvoorbeeld kunnen worden overgedragen aan de CFO. Bij Netflix vallen de traditionele HR-processen en procedures onder Financien;

HR zelf heeft alleen tot taak om talent op te speuren en te coachen (McCord, 2014). Een ander model dat we zien ontstaan, is om een gemeenschappelijke ondersteunende dienst in het leven te roepen voor de administratieve taken op het gebied van HR, Financiën en IT. Die dienst zou bijvoorbeeld onder de CFO kunnen vallen (maar dat hoeft niet).

Beloning is van oudsher de verantwoordelijkheid van de CHRO. Die kan zich echter misschien lastig voorstellen met welke uitdagingen bedrijfsleiders te maken hebben – net zo goed als de CFO het wellicht moeilijk vindt om de nuances van het sociale weefsel in de organisatie te doorgronden. Omdat de beloning zo'n grote invloed heeft op gedrag en op de snelheid en wendbaarheid van de organisatie, is de beste aanpak om ook de CEO en de CFO bij het beloningsbeleid te betrekken. De CHRO kan het voortouw nemen op dit gebied, maar het drietal moet er gezamenlijk over beslissen. Aangezien institutionele beleggers zich steeds actiever opstellen, zullen bovendien ook de commissarissen erbij moeten worden betrokken.

Wie past de nieuwe rol van CHRO?

De CEO heeft nu dus zwart op wit duidelijk gemaakt hoe de CHRO met hem of haar moet samenwerken. Vervolgens zal de CEO moeten inschatten in hoeverre de CHRO nu al voldoet aan de nieuwe eisen voor de rol, en waar deze over drie jaar moet staan. De meeste topmanagers voor HR hebben carrière gemaakt in HR. Sommigen hebben misschien ook functies gehad in de lijn, maar de meesten niet. Volgens onderzoek van Korn Ferry hadden slechts veertig CHRO's in de *Fortune 100* uitgebreide werkervaring op andere terreinen dan HR voordat ze de leiding kregen over het personeelswerk. Daar ligt dus wellicht een tekortschietend vermogen om prognoses af te geven, problemen te onderzoeken en aanbevelingen te doen waar de onderneming beter van wordt. Als de CHRO wordt betrokken in bredere discussies, zal deze meer inzicht ontwikkelen in de bedrijfsvoering. De CEO moet de CHRO de kans geven om te groeien in de aangepaste rol en elk kwartaal beoordelen hoe deze zich ontwikkelt.

Het is altijd lastig geweest om de prestaties van een personeelschef te meten. Directeuren P&O werden meestal beoordeeld op grond van bepaalde concrete resultaten, zoals de invoering binnen het budget van een nieuw proces, werving van het beoogde aantal mensen met de juiste achtergrond, of de binding en betrokkenheid van de medewerkers. Dergelijke zaken houden echter niet direct verband met waardecreatie. Het gaat er nu om, HR te veranderen van een kostenplaats in een waarde scheppende functie. Dit betekent dat de HR-prestaties ook moeten worden afgemeten aan resultaten die nauwer samenhangen met omzet, winstmarge, merkbe kendheid of marktaandeel. Hoe nauwer dat verband, hoe beter.

De CHRO kan op tal van manieren waarde toevoegen. Een belangrijke medewerker kan worden overgeplaatst om zijn of haar prestatieniveau te verbeteren. Met coaching kan een cruciale vaardigheid worden versterkt. Iemand kan extern worden aangetrokken voor een sleutelpositie in de organisatie. Twee of drie mensen kunnen bij elkaar worden gezet om een nieuwe commerciële

activiteit op te zetten, of om een initiatief te nemen om de omzet of de winst op te voeren. Een divisiemanager die niet lijkt te zijn opgewassen tegen een uitdaging die er over twee jaar aan staat te komen, kan worden overgeplaatst. Als er frictie is waar mensen met elkaar moeten samenwerken, kan dat worden ge-

signaleerd en aangepakt. Al dit soort interventies zijn zichtbaar en controleerbaar en houden nauw verband met het prestatieniveau en de resultaten van de onderneming.

Een treffend voorbeeld: een grote onderneming stelde een veelbelovende jonge manager aan het hoofd van drie divisies die tot dan toe waren geleid door een directielid met een lange staat van dienst. Vrijwel meteen gingen die divisies beter presteren. Het nieuwe directielid, gericht op groei en goed ingevoerd in de digitale wereld, ging aan de slag met de raakvlakken in technologie en productie tussen de drie bedrijfsactiviteiten en wist de productontwikkelingstijd bijna te halveren. In drie jaar tijd streefden de divisies de concurrentie voorbij en werden marktleider.

DE CHRO DIE DE
VINGER LEGT OP
SLECHTE INTERNE
RELATIES VOEGT
GROTE WAARDE TOE

INRICHTING VAN EEN G3

Om de CHRO werkelijk tot een partner te maken, moet de CEO samen met de CFO en de CHRO een 'triumviraat' vormen aan de top van de onderneming. Zo'n topteam is de best denkbare manier om het verband te leggen tussen de financiële uitkomsten van de bedrijfsvoering en de mensen die deze uitkomsten tot stand brengen. Bovendien wordt hiermee een duidelijk signaal afgegeven aan de organisatie: HR maakt voortaan deel uit van de absolute top, en de bijdrage van de CHRO telt even zwaar als die van de CFO. Bij sommige ondernemingen zal men de CHRO misschien willen opnemen in een wat groter topteam waar bijvoorbeeld ook de topmanagers voor technologie en risicobeheer deel van uitmaken. Maar 'de G3', zoals wij het noemen, is het kernteam dat de onderneming dient aan te sturen, en dit team moet op zich staan. De G3 bepaalt de toekomst van de onderneming door naar de toekomst en het bredere plaatje te kijken terwijl anderen zich concentreren op de operationele processen. Zo worden problemen in de uitvoeringspraktijk aangepakt en blijft de onderneming op de rails. De G3 legt het verband tussen de organisatie en de bedrijfsresultaten.

Bij Marsh, een vooraanstaande internationale verzekeringsmakelaar en risicoadviseur, overlegt CEO Peter Zaffino veel met zijn CFO, Courtney Leimkuhler, en zijn CHRO, Mary Anne Elliott. In april 2015 besprak het drietal in hoeverre de organisatie klaar was voor de geformuleerde doelen. Eerst werd bepaald over welke bedrijfsactiviteit ze het zouden gaan hebben. Vervolgens werd de flip-chart erbij gepakt. Een blanco vel werd met een verticale lijn in tweeën verdeeld: de rechterhelft voor de bedrijfsresultaten (het terrein van Leimkuhler), de linkerhelft voor organisatieaspecten (de verantwoordelijkheid van Elliott). Vervolgens werden met een horizontale lijn de vakken gecreëerd voor de antwoorden op twee simpele vragen: wat gaat er goed, en wat niet?

'Peter had die vier hokjes ook best in zijn eentje kunnen invullen,' zegt Elliott. 'Maar,' vult Zaffino haar meteen aan, 'het had echt meerwaarde om het samen te doen (...)' Het hele overleg duurde ongeveer een kwartiertje. We vonden het een bijzonder nuttige exercitie. We stu-

ren hier al met strakke processen. We onderzoeken de financiële resultaten tot op de bodem in driemaandelijks operationele evaluaties. We kijken ook elk kwartaal naar het talent in de organisatie, naar het menselijk kapitaal. Je denkt dan misschien dat we niet nog een extra proces willen toevoegen voor de sturing. Dit G3-proces geeft ons echter zonder bureaucratische rompslomp een geweldige doorkijk op het bedrijf.'

Door samen uiteenlopende gegevens in één enkel overzicht te zetten, bracht het team organisatorische aandachtspunten in beeld met voorstellende waarde voor het prestatieniveau in de volgende vier tot acht kwartalen. Het overleg was bijzonder waardevol doordat verbanden zich als vanzelf aandienen. Opnieuw Zaffino: 'We zoeken steeds tot de bodem uit waarom een bepaalde activiteit bepaalde resultaten behaalt.'

In zulke gevallen boren we diep, in plaats van breed, als bepaalde aspecten van de organisatie bepalend zijn voor het prestatievermogen.' Als voorbeeld noemt Zaffino de implementatie van een nieuw verkoopplan waar HR aan werkte. Hij vindt het belangrijk dat bedrijfsresultaten en beloning ook in het nieuwe plan aan elkaar gekoppeld bleven. 'De beloning van de verkopers mag niet los komen te staan van het totale financiële bedrijfsresultaat,' legt hij uit. 'Evenmin wilden we de omzet laten groeien zonder te hebben nagedacht over herinvesteringen in het bedrijf en hoe we de winstgevendheid konden verbeteren.' De CHRO bekijkt het initiatief vanuit haar gezichtspunt: zal dit verkoopplan aanzetten tot gewenst gedrag, zodat het prestatieniveau kan opschuiven naar de 'gaat goed'-categorie?

Door zicht te krijgen op de onderlinge verbanden, kan het drietal ook de prioriteiten bepalen. 'Inventariseren wat allemaal beter moet, is niet zo moeilijk,' aldus Leimkuhler. 'Maar waar begin je? Dat is niet zo eenvoudig. Als je snapt welke organisatorische aspecten het prestatieniveau werkelijk bevorderen, wordt het gemakkelijker prioriteiten te stellen.' Voor HR is de overplaatsing van regiomanagers bijvoorbeeld een lastige klus. Dat zou ertoe kunnen leiden dat men die overplaatsingen voor zich uitschuift. Het besef dat dat schadelijk is voor het prestatievermogen, zorgt voor een gevoel van urgentie.

MET EEN 'TRIUMVIRAAT' AAN DE TOP WORDT HET VERBAND GELEGD TUSSEN DE CIJFERS EN DE MENSEN

‘In de HR-wereld zegt iedereen altijd dat we de bedrijfsvoering moeten begrijpen en HR daarin moeten integreren,’ merkt Elliott op. ‘De G3-bijeenkomsten zijn heel praktisch van karakter. Als je samen met de CEO en de CFO aan tafel zit, is er geen tijd voor wetenschappelijke HR. Dan moet je zien te begrijpen wat de organisatie moet doen om de bedrijfsvoering beter te laten presteren en hoe de verschillende doorslaggevende variabelen met elkaar moeten worden afgestemd.’

‘Zo’n klein groepje heeft een voordeel,’ aldus Leimkuhler. En Zaffino meent: ‘Het zou omslachtig zijn om deze discussie met het voltallige executive committee te voeren; dat zijn tien directieleden bij Marsh. Bovendien is het niet of-of; dit is een aanvulling. (...) Dit is een gestroomlijnde manier om een holistische kijk te krijgen op het bedrijf. We kwamen allemaal uit dat overleg in de overtuiging dat de organisatie en de bedrijfsvoering op elkaar waren afgestemd en dat we de zaken goed in de hand hadden.’

Vinod Kumar, CEO van Tata Communications, gebruikt ook een informeel G3-overleg. Zijn onderneming levert infrastructuur voor communicatie, computernetwerken en samenwerking aan grote internationale ondernemingen, waaronder veel maatschappijen voor vaste en mobiele telefonie. In 2012 kreeg Tata Communications te maken met prijsdalingen van vijftien tot twintig procent en disruptieve technologieën. Om bij te kunnen blijven, moest het bedrijf bijzonder snel veranderen. Om kritieke nieuwe capaciteiten te kunnen opbouwen, moesten extern mensen worden aangetrokken, in ieder geval voor de korte termijn. Maar dat botste met de benodigde kostenbeheersing. Ergens moest er worden ingeleverd. Kumar vroeg zijn CFO (van dat moment) Sanjay Baweja en CHRO Aadesh Goyal om samen met hem te bedenken hoe het verder moest, kijkend naar zowel de financiële als de personeelsoverwegingen.

Frequent overleg in de G3 leidde tot een consensus: Tata Communications zou rollen herstructureren als ze overbodig waren geworden of niet langer pasten bij de nieuwe koers van de onderneming. Ook zouden er banen worden verschoven naar de juiste geografische locaties.

Met deze maatregelen werd zeven procent bespaard op de personeelskosten. Met de aldus vrijgespeelde middelen zouden de benodigde capaciteiten worden opgebouwd, vooral door nieuwe mensen aan te trekken, en dan met name in verkoop, marketing en technologie.

Vervolgens boog de G3 zich over de veranderingen die op langere termijn hun beslag moesten krijgen. Eind 2013 lanceerde Tata Communications voor de hele onderneming een programma voor aanhoudende productiviteitsverbetering. Het primaire doel was om de kostenbasis met honderd miljoen dollar te verlagen. Maar uiteindelijk moest het programma leiden tot een nieuwe cultuur. De G3 stelde allereerst een multifunctioneel team in, waar medewerkers zich in deeltijd bij aansloten. Uiteindelijk deden ruim vijfhonderd mensen mee. Zij werkten ideeën uit in vijftig categorieën waarmee nog meer kostenbesparingen werden bereikt dan aanvankelijk was begroot. Kortom, het project was een doorslaand succes; het levert nu nog resultaten op.

Overleg – zowel geïnstitutionaliseerd als informeel – tussen de CHRO, de CFO en de CEO is nu de gewoonste zaak van de wereld bij Tata Communications. Toen op gegeven moment duidelijk werd dat CHRO Goyal een goed inzicht had in de bedrijfsvoering, nam Kumar een gedurfd besluit: hij gaf Goyal naast zijn bestaande rol de leiding over een van de snel groeiende dochters van de onderneming. Ook nam hij hem op in de Innovatieraad van Tata Communications, een gremium dat speurt naar nieuwe investeringskansen en mogelijkheden om nieuwe bedrijven tot ontwikkeling te brengen.

GEREGELD G3-OVERLEG

Om een G3-overleginstrument effectief te kunnen laten zijn, moet de CEO ervoor zorgen dat het drietal elkaar geregeld spreekt.

Neem wekelijks ‘de pols’

CEO, CFO en CHRO zouden iedere week even met elkaar moeten overleggen over prille signalen die zij in- of extern oppikken over de conditie van het sociale systeem. Ieder van hen bekijkt de zaken door een andere bril. Als die verschillende beschouwingen bij elkaar worden gelegd, ontstaat een beter beeld. Ze hoeven elkaar hiervoor

BIJ EEN ANDERE KAPITAALALLOCATIE HOREN OOK HERSCHIKKINGEN IN HET MANAGEMENT

niet te ontmoeten; een conference call of een videogesprek werkt ook. Maar het is wel belangrijk dat er frequent wordt overlegd. Na een week of zes aan ervaring hiermee, en met de nodige discipline, hoeft zo'n overleg niet langer te duren dan vijftien à twintig minuten.

De CEO moet de toon zetten voor dit overleg. Hij of zij moet ervoor zorgen dat het gesprek evenwichtig en in volstrekte intellectuele eerlijkheid en integriteit verloopt. De CFO en CHRO moeten uiteraard politiek neutraal zijn om vertrouwen te kunnen opbouwen, en zij mogen hun integriteit nooit opofferen om de 'handlangers' van de CEO te worden. Zij moeten bereid zijn om hun mond open te doen en onverbloemd hun mening te geven. Gaandeweg zal ieder lid van de G3 meer begrip ontwikkelen voor de cognitieve bril van de andere twee leden, zullen de gesprekken soepeler verlopen, en zullen ze alle drie veel leren over de finesses van de bedrijfsvoering. Ze zullen gemakkelijker elkaars vooroordelen corrigeren, meer mensenkennis krijgen en er beter in slagen om de juiste mensen op de juiste plekken te benoemen.

Kijk iedere maand verder vooruit

De G3 zou iedere maand een paar uur moeten besteden aan een toekomstverkenning van vier respectievelijk acht maanden in de toekomst. Daarbij dienen de volgende vragen te worden gesteld: welke personeelsvraagstukken zouden ons kunnen belemmeren onze doelen te halen? Is er een probleem met een bepaald individu? Met samenwerking? Begrijpt een van de hogere managers niet wat de concurrentie aan het doen is? Staat iemand op het punt ons te verlaten?

Ondernemingen voeren minstens ieder kwartaal een terugblikkende evaluatie uit van de bedrijfsvoering. Nu gaat het er echter om, een vooruitziende blik te krijgen en diagnoses te stellen. Daarbij moet bovendien niet alleen worden gekeken naar de getallen, maar ook naar de mensen. Want de meeste missers en gemiste kansen zijn terug te voeren op mensen. Er kunnen zich problemen voordoen in de organisatie. De energie kan wegsijpelen. Er kunnen conflicten spelen tussen afdelingen, vooral op de twee hoogste niveaus. Conflicten zijn onvermijdelijk in een matrixorganisatie. De G3 moet weten waar ze zich voordoet, of ze de voortgang bij een nieuw initiatief kunnen ondermijnen, en hoe de verantwoordelijke managers ermee omgaan. Aandacht voor dat soort zaken

is geen micromanagement of een heksenjacht, maar een manier om de werkelijke oorzaken van goede en slechte resultaten te achterhalen en meteen of op voorhand corrigerende maatregelen te nemen.

Plan drie jaar vooruit

Het is gebruikelijk om uit te tekenen waar de onderneming over drie jaar moet staan en te bepalen welke nieuwe projecten moeten worden gefinancierd en waar kapitaal in moet worden gestoken. In dat proces wordt vaak niet gekeken naar de personeelsvraagstukken: hebben we tegen die tijd de medewerkers met de juiste vaardigheden en opleiding en het benodigde temperament om onze doelen te bereiken? Zullen onze mensen flexibel genoeg zijn om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden? Meestal wordt er bij strategische planning volstrekt niet gekeken naar de kritieke mensen in de onderneming – of bij de concurrenten.

Eerst moet het gesprek gaan over de mensen, dan pas over de strategie. (General Electric staat hier om bekend.) Wat kunnen de medewerkers, welke ondersteuning hebben ze misschien nodig, en zijn zij de allerbesten? De CEO en de CHRO bij één onderneming besloten dat ze voor iedere hoge post die vrij kwam vijf kandidaten wilden hebben – drie intern en twee van buiten. Talent moet altijd in een brede context worden gezien. Kijk wie er uitmuntend presteert, wie weg moet, of weggekaapt wordt, en naar iedere andere informatie die van invloed kan zijn op het eigen concurrentievermogen of dat van de concurrenten.

NIEUWE HR-KANALEN VOOR LEIDERSCHAP

Wellicht aarzelt een CEO om de CHRO een zwaardere rol te laten vervullen omdat hij of zij twijfelt aan het bedrijfsmatig inzicht en de kijk op mensen van de persoon in kwestie. De vrees is dat het hoofd Personeel niet is voorbereid op gesprekken over andere zaken dan werving en selectie, ontslag, salarisadministratie, arbeidsvoorwaarden en dergelijke. Die aarzeling dient onverkort te worden weggenomen: geef de CHRO uitgebreid de kans om te leren. Laat hem of haar door de deelname aan de G3 meer in aanraking komen met de bedrijfsmatige kant van de onderneming en geef enige coaching. Als het tekort aan kennis en vaardigheden aanhoudt, vraag de CHRO dan hoe zij dat denkt weg te werken. Sommige CHRO's zullen de uitdaging aangaan. Anderen hebben 'het' niet,

en een reden tot zorg is dan misschien dat er wellicht ook niet veel geschikte vervangers lijken te zijn. (Hetzelfde probleem deed zich voor in de jaren tachtig, toen onder het boekhoudkundig personeel mensen moesten worden gevonden die geschikt waren voor de rol van CFO.)

Een structurele oplossing is om nieuwe loopbaanpaden in te voeren: HR-managers moeten zich scholen in bedrijfsvoering en bedrijfsleiders moeten een betere kijk leren krijgen op de mensenkant van de organisatie. Iedereen die voor het eerst in een managementpositie wordt geplaatst, of het nu in HR is of elders, zou degelijk moeten worden opgeleid in het beoordelen, werven en coachen van mensen. Degenen die hun loopbaan beginnen in HR, moeten goed worden opgeleid in bedrijfsanalyse, vergelijkbaar met wat McKinsey verlangt van iedere nieuwkomer. Lineaire loopbaanpaden bij HR moeten uit den boze zijn. Managers die eventueel CHRO zouden willen worden, moeten in de loop van hun carrière rollen in het lijnmanagement vervullen waarin ze zowel mensen als budgets moeten aansturen.

Al het aanstormend talent voor de topbanen dient afwisselend in HR en elders in de onderneming ervaring op te doen. Voer de eis in, dat iedereen op de drie hoogste niveaus van de onderneming met succes een managementfunctie in HR moet hebben vervuld. Dan trekt die functie binnen de kortste keren talentvolle mensen aan. Let er dan wel op dat de HR-functie niet alleen maar een noodzakelijk kwaad wordt voor de loopbaan, iets wat managers moeten 'afvinken' om hogerop te kunnen komen. Wie geen gevoel heeft voor de mensenkant van de bedrijfsvoering, blijft niet lang overeind in topfuncties.

DE TRANSITIE NAAR HET NIEUWE HR

Iedere CEO die werkelijk vindt dat het uiteindelijk de mensen in de organisatie zijn die de onderneming haar concurrentievoordeel bezorgen, zal zich serieus moeten inspannen om de HR-functie nieuw leven in te blazen en deze naar een hoger plan te tillen. Met een mechanisme dat de CFO en de CHRO tot een tandem maakt, wordt de onderneming beter en ontwikkelt de CEO zijn of haar persoonlijke capaciteiten. Dit vergt tijd. Wij denken dat het minstens drie jaar zal kosten om een verandering van dit gewicht tot stand te brengen. Formuleer allereerst de nieuwe verwachtingen die aan de CHRO en de personeelsfunctie worden gesteld; dat is een goed begin.

Vervolgens moeten manieren worden bedacht waarop managers zowel zakelijk als personeelsinzicht kunnen opbouwen. Met nieuwe loopbaanpaden en evaluatieprocessen ontwikkelt de onderneming zich vervolgens verder. Dit alles is echter alleen mogelijk indien de CEO zich persoonlijk sterk maakt voor deze uitdaging, beseft dat dit een traject wordt van drie jaar, en het gaat doen.

Literatuur

Charan, R. (2014). It's Time to Split HR. *Harvard Business Review*, 92/7-8 (July-August).

McCord, P. (2014). How Netflix Reinvented HR. *Harvard Business Review*, 92/1-2 (January-February).

Ready, D.A., L.A. Hill & R.J. Thomas (2014). Building a Game-Changing Talent Strategy. *Harvard Business Review*, 92/1-2 (January-February).

Over de auteurs

Ram Charan is bedrijfsadviseur voor CEO's en directies. Dominic Barton is de wereldwijde managing director van McKinsey & Company en een trustee van de Brookings Institution. Dennis Carey is voorzitter van Korn Ferry en een specialist in de werving van CEO's en bestuursleden. Charan en Carey publiceerden samen met Michael Useem *Boards That Lead* (Harvard Business Review Press, 2014).

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'People Before Strategy: A New Role for the CHRO', by Ram Charan, Dominic Barton, and Dennis Carey, in the July-August 2015 issue of the *Harvard Business Review*, vol. 93, issue 6/7, pp. 63-71. © 2015 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2015 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.