

Hoe HBE een succes werd bij 2organize: een praktijkvoorbeeld

Door Bernard van Lammeren, journalist © 2011



Ronald Morcus is directeur van 2organize. In dit artikel wordt hem de vraag voorgelegd wat de samenwerking met Bureau Baarda voor hem betekent heeft.

Vertel even iets over je bedrijf.

2organize opereert op het snijvlak van marketing en ict. Zij ondersteunt grote prestigieuze klanten met diensten als marketing intelligence (verzameling en analyse van gegevens), campagnemanagement, systeemondersteuning en interim-management. 2organize werd in 2007 via een management buy-out verzelfstandigd uit een groter bedrijf. Er werken nu een kleine 150 mensen.

Wanneer begonnen jullie met Human Business Engineering?

Toen de cao van de vroegere moedermaatschappij ten einde liep en de groep zich moest bezinnen op een alternatief voor het oude, al lang niet meer passende functiewaarderingssysteem, met alles wat daar aan beoordelings- en beloningsbeleid aan vast zit. We vonden dat een belangrijk moment, waarvan wel eens veel af zou kunnen hangen. We waren absoluut niet van plan om het eerste het beste systeem 'van de plank' te kopen.

Je noemt het een feest der herkenning. Waarom?

Daar zijn drie redenen voor. Ten eerste vanwege de durf en de uitgesprokenheid waarmee het model kenmerkende verschillen tussen mensen in organisaties benoemt, op basis van het criterium 'probleemoplossend vermogen'.

Ten tweede vanwege de nadruk die HBE legt op de talenten van individuele mensen en de ontwikkelbaarheid daarvan. Het maakt bespreekbaar, op een manier die voor iedereen te begrijpen is, welke talenten dat zijn, en waar de mogelijkheden en de grenzen liggen.

Ten derde vanwege het uitgangspunt 'je bent zo goed als je omgeving vindt dat je bent'.

Was HBE dan geen punt van discussie?

Mijn aanvankelijke zorg was dat men de HBE-aanpak niet concreet genoeg zouden vinden. Maar dat bleek niet terecht.

Partners reageerden met dezelfde gevoelens van herkenning als ik had. Dat is niet uniek voor 2organize. Telkens weer blijkt: wat managers meteen aanspreekt is het gevoel dat HBE ze weer echt eigenaar maakt van hun eigen personeelsvraagstukken en hun eigen personeelsbeleid.

HBE staat voor Human Business Engineering en staat voor de methodiek voor waarderen en belonen die gebaseerd is op het rollen model.



Presentatie van Ronald Morcus op klantendag 2010 van Bureau Baarda

Kun je aangeven wat de succesfactoren zijn geweest?

Tempo en draagvlak. Tempo in de voortgang is niet onbelangrijk in dit soort processen: een verandering die niet periodiek tot zichtbare nieuwe stappen leidt, kan makkelijk inzakken en stagneren.

De tweede is de factor draagvlak. Ook al merken managers dat een beslissing op veel steun kan rekenen, in een bedrijf van 150 werknemers moet de ondernemingsraad instemmen met de invoering van een systeem als HBE. Voor gekozen werknemersvertegenwoordigers is de omschakeling naar een totaal nieuwe benadering van het HR-beleid bepaald geen vrijblijvende beslissing. Als de effecten tegenvallen, zullen ze er later op aangesproken worden door collega's, hoe enthousiast die er zelf ook over waren. Daarvan zijn or-leden zich altijd terdege bewust.

Hoe verklaar je dat?

De kracht van HBE zit in het communicatieve karakter. Bij de toepassing op mensen geeft dat heel dikwijls een Aha-Erlebnis, bij alle betrokkenen: vaak is het met behulp van de rolbeschrijvingen onmiddellijk duidelijk wat iemands kwaliteiten zijn, en waar zijn beperkingen in schillen. Toch bestond er een behoefte om oordelen over mensen meer te objectiveren, met behulp van een assessment-instrument. Daarop hebben 2organize en Bureau Baarda gereageerd met het ontwikkelen van een assessment-instrument dat preciezere uitspraken mogelijk maakt over gedragskenmerken die, in de 2organize-context, bij bepaalde competenties horen.

En de or, was die ook tevreden?

De or was onder de indruk van de serieuze aanpak waarvan de hele exercitie blijkt gaf, en ziet de resultaten als een welkome manier om het systeem te objectiveren. En dat is van wezenlijk belang, omdat de acceptatie van (belonings)verschillen altijd en overal afhangt van het besef dat er argumenten aan ten grondslag liggen, en geen willekeur.

HBE staat voor Human Business Engineering en staat voor de methodiek voor waarderen en belonen die gebaseerd is op het rollen model.

HBE is sowieso al een krachtig model, omdat het dwingt tot het voeren van de juiste discussies, met de juiste argumenten. Toen het systeem af was en alle werknemers waren 'ingeplot', waren er maar heel weinig die bezwaar maakten tegen het resultaat.

En nu?

HBE heeft zich bij 2organize Group binnen de kortste keren bewezen. Er gaat letterlijk geen dag voorbij dat er in het management team niet in de HBE-taal over personeelsvraagstukken gesproken wordt. Ook de rest van de organisatie spreekt die taal, van hoog tot laag. Van weerstand is eigenlijk nooit sprake geweest.

Is er nog meer gebeurd?

Ja, in het eerste jaar is er zelfs ontzettend veel gebeurd. Er kwam duidelijkheid over competenties die alle medewerkers van 2organize Group gemeen moeten hebben; en er is een volkomen nieuw en samenhangend HR-systeem opgezet, compleet met leerwegen, beoordelingsinstrumenten en beloningsgebouw.

Zo kennen de klant jullie toch ook?

Inderdaad, 2organize is een echt Rotterdams bedrijf waarin pragmatische deskundigheid hoog staat aangeschreven. HBE sluit daar naadloos op aan. De mensen die het moeten toepassen, en dat zijn per definitie alle medewerkers, moeten het snappen en erachter staan. En dat doen ze.