



P&O,

P&O wil al sinds mensenheugenis businesspartner zijn. Niet vreemd, want de goede P&O'er heeft iets met zijn vak. En dat vak draait om mensen. En mensen zijn belangrijk, belangrijker vinden wij dan wat dan ook. Waarom wordt er dan zo slecht naar ons geluisterd? Waarom belanden wij keer op keer in discussies over het bestaansrecht van ons vak? Dan weer moet P&O naar de lijn, dan weer moeten onze activiteiten volledig worden uitbesteed of weggestopt in iets wat een shared service center heet. Wat ontbreekt er aan ons dat dit steeds gebeurt? Omdat P&O geen businesspartner is? Omdat zo lastig zichtbaar te maken is wat we doen? Omdat we zijn ondergesneeuwd in het uitvoerende werk? Omdat P&O een vrouweiland is in een mannenoceaan?

Business partner, wat is dat eigenlijk? Dat is als je als P&O'er de waarom-vraag mag stellen en beantwoorden bovendien. Echt business partner ben je als er dan ook nog naar je geluisterd wordt door mensen in de organisatie die belangrijker zijn dan jij. Let wel: luisteren betekent hier: er iets mee willen doen. Aan beleefdheden heeft de business partner natuurlijk geen behoefte.

Business partner word je niet zomaar. Daar heb je het talent voor nodig en een paar apostelen op directieniveau. De bedrijfscultuur moet meezitten en de afdeling moet zo zijn gestructureerd dat je ook werkelijk de regie over veranderingen voert. En dan nog moet je een uitzonderlijke vakman of vakvrouw zijn om überhaupt deze zware kar te kunnen trekken.

Wat wij dikwijls merken is dat onze projecten twee kanten op kunnen gaan: één die wij willen en één die wij niet ambiëren. Wat wij willen is dat onze opdrachtgevers de modellen die wij aanreiken gebruiken om hun organisatie slagvaardiger te maken. Wat wij niet willen is dat wij slechts ons 'dingetje doen', en onmiddellijk daarna huiswaarts



partner in business

keren met achterlating van een stevige factuur. Met andere woorden, ons werk moet ergens toe leiden en ten minste enige waarde toevoegen aan het bedrijf. Een onderneming die 'marktleiderschap' als een van zijn leidende waarden definieert, zoals het onze, kan zijn medewerkers moeilijk de hele dag functies laten analyseren. Dat hoort er ook bij, maar niet de god ganse dag. We kunnen het als de beste, maar functiewaardering sec is nou niet bepaald iets waar je, om een van onze schoolgaande kinderen te citeren, ons midden op de dag voor wakker maken kunt.

Inderdaad, ook wij willen niets liever dan partner in business zijn. Net als u. Net als de meeste personeelsafdelingen willen wij ons laven aan de bron. Dáár zijn waar de 'waarom-vraag' wordt gesteld, dáár opereren waar de strategie geboren wordt. Want op die plek is werken het leukst, want de urgentie het grootst en de invloed maximaal. Uw probleem is ons probleem. En uw frustratie de onze. Wij willen beiden op het hoogste niveau excelleren, maar krijgen daartoe niet altijd de kans. We zitten in het zelfde schuitje en zie daar maar eens uit te komen.

Onze analyse van dit probleem zijn wij gestart door onszelf de vraag te stellen wanneer wij wél en wanneer wij níet partner in business zijn. En wat ons toen opviel is dit. Van een uitdagende opdracht is sprake als die van een directie komt. Maar nu komt het. Van het tegenovergestelde is sprake als de personeelsafdeling als eerste aanspreekpunt fungeert!

Dat is een harde conclusie. Onze verklaring is deze. Een personeelsafdeling heeft zoveel bewegingsvrijheid als de bedrijfscultuur dat toelaat. Een directie niet persé. Dus. Is zo'n cultuur op regels en protocollen gericht, dan krijgen wij van de personeelsafdeling een beheerproject en worden er vooral veel functietyperingen gemaakt. Dan zal nooit de structuur onderwerp van discussie zijn, laat staan dat fundamenteel het menselijk potentieel wordt onderzocht. Tenzij de directie daarom vraagt! Tenzij de directie een meer resultaatgerichte bedrijfscultuur nastreeft, of flexibeler wil opereren, omdat de bureaucratie als verstikkend en te kostbaar ervaren wordt. Dan pas zitten wij aan tafel, dan pas worden wij echt aangesproken op onze kwaliteit. »

Heeft een directie andere prioriteiten, dan zijn dergelijke projecten bij uitstek een dissatisfier, voor de klant en voor ons. Operational excellence is doelstelling van functie-waardering en als de schade beperkt gebleven is, weinig bezwaarschriften en de OR vlot haar instemming geeft, lijkt het maximaal haalbaar nut uit het project te zijn gehaald.

Slaat de cultuur door naar de geheel andere kant en is de organisatie overdreven prestatiegericht, dan krijgen wij net zo min een poot aan de grond. Elk systeem is een inperking van de vrijheid en daar zitten deze managers niet op te wachten. Typend voor die cultuur is dat de personeelsafdeling voortdurend wordt tegengewerkt en afgerekend op de resultaten die zij op korte termijn realiseert. In die situatie wil de personeelsafdeling wel anders, en haalt ons binnen als de boodschappers uit het Beloofde Land, maar krijgt zij daar absoluut de mogelijkheden niet voor. De kans dat het tot een opdracht komt is klein. Investerings in

het werk en over de omstandigheden waaronder dat moet gebeuren, beoordelen collega's steevast met 'goed' en gaan de hei op om te bespreken hoe alles anders moet maar niet anders zal gaan. Het resultaat van die gezelligheid is altijd hetzelfde: grijs wordt troef. De afdeling P&O doet aan dat circus dikwijls schaamteloos mee. In gezelligheidsorganisaties is het voor adviseurs goed toeven. Geld is niet het probleem. Maar als het op implementeren aankomt geeft de opdrachtgever vaak niet thuis. Consequenties worden niet getrokken. Alles moet wel zo blijven zoals het is. Tenzij, en daar is hij weer, de directie wil dat het anders moet, dat een cultuur van zelfgenoegzaamheid niet langer past.

Alleen als we te maken hebben met een cultuur die creatief en ondernemend is, voelen we vaste grond onder onze voeten. Deze cultuur wordt gedragen door stoutmoedige mensen, die bereid zijn hun nek uit te steken. Het doorbreken van bestaande grenzen en het inslaan van nieuwe

Een personeelsafdeling heeft zoveel vrijheid als de bedrijfscultuur dat toelaat

personeel zijn kosten en die heeft men in die bedrijven nu eenmaal liever niet.

Ook als de cultuur warm is en op vriendschap gebaseerd, is een directie niet snel geneigd de personeelsafdeling als change leader te accepteren. Waarom zou zij ook. De factor personeel hoeft in die organisaties niet veranderd te worden. Aanpassen is hier het devies en alles lekker bij het oude laten. Binnen die cultuur rest voor de personeelsafdeling niets anders dan mensen tevreden te houden, pappen en nathouden, en je zeker niet bezighouden met fundamentele wijzigingen van het beleid. Die ruimte is er gewoon niet. We noemen dat soort organisaties nog wel eens schertsend 'gezelligheidsorganisaties'. Veel overheidsorganisaties voldoen aan dat profiel. Die vinden onze aanpak te confronterend en dus te hard. Daar wordt het leven niet prettiger van. Slagvaardigheid is geen issue. In een gezelligheidsorganisatie is iedereen gelijk en heel erg gelukkig met elkaar. De leden onderzoeken regelmatig hun tevredenheid over

wegen is een collectieve drijfveer. Men wil zich graag in de markt onderscheidend en trendsettend zijn. De teamgeest is sterk ontwikkeld, de professionele en collegiale 'klik' is groot. Beide gaan hand in hand. Het zijn bedrijven die zich gedragen als een competence centers, altijd op zoek naar verandering en vernieuwing. Dat zit als het ware in hun bloed. Zo'n cultuur is gericht op mensen én op resultaat. En dat is precies wat personeelsmanagement beoogt: meer halen uit mensen. Niet verwonderlijk dat je elkaar dan snel begrijpt. Volgens de bekende managementgoeroe John Kotter mislukken veel georkestreerde veranderingen omdat ze te veel gericht zijn op het hoofd, en te weinig op het hart. Ook wij zijn die mening toegedaan en hebben die visie uitgewerkt in ons boek Human Business Engineering. Daarin lieten wij zien hoe vitale organisaties ontstaan door verandering vanuit de bron (van inspiratie) te organiseren. Creatieve en ondernemende organisaties hebben dat begrepen en selecteren daar hun mensen op en passen hun structuur daarop aan. Het personeelsmanagement is in die

bedrijven dan ook steevast binnen de directie belegd, en niet uitsluitend binnen P&O. Tja, als adviseur spring je dan natuurlijk midden in een heerlijk warm bad.

P&O als competence center

Wat voor ons bureau geldt, geldt ook voor P&O. Ook P&O heeft pas echt iets strategisch in de pap te brokkelen als er (1) een cultuur is van ondernemen en creativiteit, of (2), wanneer een gezaghebbend persoon binnen de directie wil dat er creatiever en ondernemender moet worden gewerkt, en dus een diepgewortelde wens tot veranderen heeft.

Anders heeft P&O geen positie op het hoogste niveau. Dan rest haar niets anders te doen wat in zoveel ondernemingen gebeurt: werven, opleiden, belonen en heel veel zorg verlenen. Pappen en nathouden dus.

Om de strategische kaart op te sieren is P&O volstrekt afhankelijk van deze twee externe factoren. Extern, omdat beide buiten haar beïnvloedingssfeer liggen, hoe goed zij zelf ook is. Een andere conclusie kunnen wij helaas niet trekken. In elk geval niet als wij ons op eigen ervaringen baseren. Als wel aan één van beide voorwaarden is voldaan, is er voldoende grond voor een fundamentele discussie over wat personeelsmanagement nou echt betekenen kan. Wat dit kan bijdragen aan de winst én aan het individueel en collectief geluk. Pas dan is er draagvlak om over het 'waarom' van personeelsmanagement te praten. Eerder absoluut niet. Anders blijft het een illusie, een droom die nooit werkelijkheid worden zal.

Alleen wanneer dat draagvlak er is kan P&O zich daadwer-

kelijk omvormen tot een business partner of, wat eigenlijk een betere term is: een competence center. Dat is een bedrijfs onderdeel of functioneel gebied dat zowel:

- de architectuur huisvest (denk aan de beleidsthema's resultaatgericht werken, leiderschap, flexibilisering), als;
- het procesontwerp en de implementatie voor zijn rekening neemt (denk aan: personeelsselectie, beloningsmanagement, loopbaanbeleid, management development), alsmede;
- het operationeel beheer uitvoert.

Uitsluitend een dergelijke drie-eenheid is in staat een ondernemingsstrategie te vertalen naar een eigen businessplan: een samenhangend programma van projecten dat in de noodzakelijke veranderingen voorziet. Overigens, een competence center hoeft niet altijd een zelfstandige afdeling te zijn. Zeker in het Midden en Kleinbedrijf wordt zij aan de bovenkant - de architectuur - aangevuld vanuit de directie of vanuit het managementteam. In dat geval moet het bedrijfsmodel van hen komen, niet vanuit de afdeling P&O. Echter, architectuurvragen vereisen buitengewoon vakmanschap! Dat wordt nog wel eens vergeten. De directie doet het er dan maar een beetje bij. Heel wat P&O'ers hebben in die bedrijven het gevoel er maar bij te bungelen. De betekenis van hun werk ontbreekt: de waarom-vraag is niet beantwoord. ■

