



# Bombeeck Human Capital Management

advies - interim - coaching

## Visie op Human Capital Management



### Succesvolle en gezonde organisaties

Iedere organisatie heeft een koers, een missie, een doel(en) en een strategie. Die moeten zorgen voor een goede liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit. Maar ook voor groei, duurzaamheid en tevreden stakeholders. Het doel van een organisatie is het vergroten van de waarde van de organisatie en de persoonlijke doelen van de eigenaren, daarbij ook rekening houdend met de verwachtingen, belangen en doelen van de medewerkers en de samenleving. Succesvolle en gezonde organisaties veroorzaken geen: sociale onrust en sociale kosten, verspilling van menselijk kapitaal en of collectief gebrek aan vertrouwen. Ik spreek dan van een balans (een match) die m.i. onvoorwaardelijk is. Een balans tussen organisatie, medewerker en samenleving. Een balans aangaande doelen, wensen,

verwachtingen, opbrengsten en resultaten. Een balans die waarde creëert. Als daar aan wordt voldaan, zal een organisatie in haar volle kracht komen en zal de organisatie blijven bestaan. Een Afrikaans spreekwoord zegt: "als je snel wil gaan, ga dan alleen, als je ver wil komen, ga dan samen".

### Toekomst

Mijn beeld van de toekomst is dat de wereld om ons heen nog sneller en vaker zal veranderen. Sla o.a. de krant maar open, kijk naar het 8 uur journaal, lees de vakbladen, luister naar de futurologen, volg de digitalisering en de technologische innovaties, etc. Wat vandaag zeker en voorspelbaar is, is overmorgen al weer achterhaald. Snelle technologische en

sociaal-culturele ontwikkelingen en de wereldwijde concurrentie hebben tot gevolg dat kennis veroudert en vraagt om frequente organisatorische antwoorden en aanpassingen.

Mijn mening is dat organisaties om succesvol en gezond te blijven zich nog meer moeten richten op hun vermogen, mogelijkheden en bereidheid om zich bij voortdurend op de juiste wijze aan te passen aan de wijzigende omstandigheden. Koersvast te blijven voor wat betreft missie, doelen en strategie is daarbij de uitdaging. Dit aanpassen impliceert ook weer een balans; niet te veel of onnodig, niet te weinig, maar de juiste zaken aanpassen. Een doelgericht voorwaarts laveren. Employability denken en handelen is hierbij een hulpmiddel.

## Employability

Mijn definitie van employability: te allen tijde de juiste man en/of vrouw (human capital) in de juiste functie, met de juiste rol op de goede plaats in de organisatie. Een organisatie moet dus beschikken over de juiste kwalitatieve en kwantitatieve personele samenstelling en naar een maximaal effectieve en efficiënte "inzetbaarheid" streven. Hierbij geldt ook onvoorwaardelijk dat de functie/rol aan de normen, verwachtingen en kwaliteiten van de medewerker voldoet. Beide eisen vormen zeer belangrijke voorwaarden voor een succesvolle en gezonde organisatie, die tevens bijdragen aan de balans: de perfecte match tussen mens, organisatie en samenleving. Wat betekent employability nu concreet voor de organisatie en voor de medewerker?

## De medewerker en employability

Een mens heeft mijns inziens de opdracht aan zichzelf om te worden wie hij is, dat hij er uithaalt wat in hem zit. Ik doel hierbij op de huidige, maar ook de toekomstige kwaliteiten/talenten: zijn kennis, vaardigheden, ervaring, interesses, persoonlijke eigenschappen, ambitie en motivatie. Deze mix aan kwaliteiten bepaalt zijn inzetbaarheid en het invullen van de juiste functie/rol.

Wat kunnen we doen om het potentieel en de veerkracht van medewerkers optimaal te benutten? Mijn mening is dat medewerkers open staan voor verandering, mits ze de ruimte krijgen om actief mee te denken en geholpen worden. Het gaat er bij employability om dat medewerkers de mogelijkheden kennen om zich te verbeteren. Employability heeft ook te maken met het versterken van het kunnen, in die zin dat medewerkers meer kunnen dan alleen in het huidige bedrijf in de huidige functie/rol werken. Maar ook zien dat er andere perspectieven, mogelijkheden en kansen zijn.

Medewerkers hebben plezier, ervaren trots en motivatie bij het aanwenden van hun kwaliteiten en talenten.

Voor de medewerkers geldt wel dat zij binnen deze context bewust ook de intrinsieke bereidheid tonen en de verantwoordelijkheid nemen om hun bijdrage aan employability te blijven leveren. Een leven lang leren, om kunnen gaan met verandering en zich blijven ontwikkelen. Dat de medewerker zelf ook aan zijn motivatie en "gezonde inzetbaarheid" moet werken. Mocht de functie/rol niet meer aan de normen en verwachtingen voldoen, dan vraagt dat van de medewerker dat hij ook zelf op zoek gaat naar een nieuwe uitdaging, de balans. De verplichting om te worden wie je bent. Proactief zijn en niet wachten tot het moment dat de organisatie het initiatief neemt.

## De organisatie en employability

Een organisatie kan een sprong vooruit maken ("wie ver wil komen"), als ze de menselijke energie, kwaliteiten en talenten goed ontsluit, stimuleert en helder maakt wat men nodig heeft. Dat kan door daadwerkelijk en genuanceerd te communiceren wat de organisatie van de medewerker verwacht, een omgeving te creëren waarin medewerkers hun kwaliteit/talent mogen en moeten leren kennen en gebruiken, en dat er ruimte is voor begeleiding. Door te investeren in mensen, die daarbij te maken krijgen met minder managementlagen en controle waardoor decentrale en horizontale samenwerkingsverbanden gaan ontstaan. Management zou moeten transformeren naar een meer faciliterend en coachend leiderschap, waarbij het zelflerend vermogen van medewerkers vergroot wordt. Dat men een medewerker niet ziet als elk ander bedrijfsmiddel, een asset dat je desgewenst kunt outsourcen als dat kostentechnisch handig is. Dat een organisatie zich wil onderscheiden door de kwaliteit van haar eigen medewerkers en flexibilisering ziet als een middel en niet als doel in het "maximaal variabel kosten" streven. Door niet meteen te kiezen voor een betere medewerker van buiten. Het getuigt van goed werkgeverschap als je duidelijk bent en vertelt dat een bepaalde positie niet voor eeuwig is. Elke medewerker moet dus binnen de organisatie in zijn kracht op de juiste plek zitten. De kwaliteiten/talenten van medewerkers dienen de ruimte te krijgen, maar zonder de controle er over te verliezen. Organisaties zouden naar mijn mening meer durf mogen ontwikkelen om systemen, processen, structuren en strategieën te ontwerpen op basis van ál de aanwezige menselijke kwaliteiten en talenten. Maar in het bijzonder zouden organisaties en de medewerkers meer naar de middellange termijn moeten kijken en moeten vaststellen wat de toekomstige inzetbaarheidseisen zijn versus de huidige aanwezige kwaliteiten. Wanneer je mensen op die manier ondersteunt, bind je ze door los te laten. Als een medewerker wel wil, maar even niet kan, is het zaak omdat direct te duiden en zijn kwaliteiten goed te definiëren en hem te helpen, te steunen en te begeleiden zodat hij weer in zijn sterkte en kracht terecht komt. Ook al zou dat uiteindelijk kunnen leiden tot werken in een andere functie/rol binnen de huidige organisatie en of een functie/rol in een andere organisatie. Eventueel afscheid nemen is dan noodzakelijk en draagt dan weer bij aan het werken aan de perfecte match, de balans tussen mens en organisatie en samenleving.

## Human Capital Management

Ieders talent en kwaliteit is uniek en het te zeer afbakenen beperkt het gebruik daarvan. Een mens is veel meer dan een "productiemiddel", vandaar mijn keuze voor de term Human Capital Management (HCM) i.p.v. Human Resource Management (HRM). HCM geeft voor mij aan dat het een waarde betreft, een potentieel en een kwaliteit waarover men beschikt, die ingezet, onderhouden en gestimuleerd moet worden. Zoals Volberda het zegt: "Een fundament voor renderende vernieuwing!" HRM duidt voor mij meer de korte termijn, het voorwaardelijke, het tijdelijke en transactionele.

## De taak van HCM

- *Bijdragen aan een succesvolle en gezonde organisatie*
- *Werken aan de perfecte match, de balans tussen mens, organisatie en samenleving*
- *Het realiseren van employability*
- *Binden door loslaten*

Dat is uiteindelijk de kern waar het om draait. De taak van HCM-beleid is om proactief naadloos en direct het juiste HCM maatwerk en de juiste instrumenten te ontwikkelen en in te zetten.

HCM moet voldoen aan de eisen van de belanghebbenden:

- gemakkelijk te ervaren en te gebruiken
- toegespitst op de unieke situatie én
- het moet helpen en verder brengen

Met HCM instrumenten doel ik op beleid, processen, procedures, systemen, structuur en interventies die in direct verband staan met en de verhouding regelen tussen medewerker en organisatie. Pragmatisch als ik ben, moet dat passen en rekening houden met de juridische-, financiële- en fiscale randvoorwaarden, de tijdsgeest, en de belangen van interne en externe betrokkenen. Een gegeven voor mij is dat het uiteindelijke HCM-beleid in een organisatie afhankelijk is van en wordt gevormd door de opvattingen, waarden, normen en persoonlijkheden van de mensen die in de organisatie over de formele macht beschikken. Het is dus belangrijk om deze kaders vooraf te duiden. Het is mijn overtuiging dat HCM als zodanig niet alleen een ondersteunende dienst is, maar ook vanuit haar professionaliteit kan bijdragen aan de realisatie van de missie, doelen en strategie van de organisatie maar deze ook kan beïnvloeden en veranderen

### Rob Bombeek

Sneeuweide 4

5704 HC Helmond

Telefoon 06-82799988

Email [info@bhcm.nl](mailto:info@bhcm.nl)

Website [www.human-capital-management.nl](http://www.human-capital-management.nl)