

Investeren in mensen is een vak

Het mkb groeit op alle fronten, is de drijvende kracht achter de groei van de economie en Nederlandse ondernemers hebben een positieve omzet- en winstverwachting voor het nieuwe jaar. Wat is nodig om de structurele groei en het innovatievermogen van het mkb op de lange termijn te versterken?



Aan het woord is prof. dr. Lidewey van der Sluis, hoogleraar Talentmanagement aan de Nyenrode Business Universiteit. “Het innovatievermogen is er al, want dat zit in de mensen. Het is een organisatievraagstuk hoe je dat vermogen er vervolgens uitkrijgt. Investeren in mensen is een vak en vraagt om een transitie in managementdenken en -modellen. Een transitie die direct effect heeft op het rendement van je organisatie.”

Personeel is en blijft de grootste kostenpost van organisaties: gemiddeld besteden mkb-ondernemers 26% van de omzet aan hun personeel. Het tekort zien mkb-ondernemers als grootste bedreiging voor de toekomst, vooral de mismatch tussen vraag en aanbod. Dus hoe zorg je dat je je medewerkers kunt binden en boeien en dat de organisatie optimaal presteert?

Optimaal renderen

Van der Sluis: “Mensen die op de payroll staan, zijn met innovatievermogen geboren. Als werkgever biedt dit een enorme kans om hen bij te laten dragen aan vernieuwing en verandering van

de interne werkprocessen en de externe waardepropositie. Het optimaliseren van werkprocessen doet ertoe, evenals het verbeteren van de employee experience en de drive om het werk met elkaar morgen nog beter te doen dan vandaag. Het is met het oog op investeringen in het innovatievermogen van een organisatie van belang om te weten in welke mensen je als organisatie investeert en hoe je de vermogens van die mensen zo veel mogelijk benut en ontwikkelt. Een bedrijf doet er goed aan om daaromtrent een investeringsagenda op te stellen. In wie gaan we investeren? Welke medewerkers passen bij ons? Een organisatie kan haar geld maar één keer uitgeven.”

Van der Sluis vervolgt: “Om het innovatievermogen om te zetten in energie, menselijke energie in dit geval, waardoor de organisatie ‘aan gaat staan’, is een activerende werkomgeving nodig. Een stimulerende context waar menselijke vermogens en goede bedoelingen wortel schieten. Het gaat daarbij niet zozeer om de kwantitatieve kant van het personeel – zoals het aantal

mensen of uren – maar om de kwalitatieve kant: de cultuur, het gedrag, de menselijke energie. Een managementstructuur volgens de top-downbenadering is daarvoor niet de geschiktste organisatie-inrichting. Eigenlijk is zo’n managementmodel niet meer van deze tijd. Je kunt er wel aan vasthouden, maar op de lange termijn gaat dan het licht uit, eerst figuurlijk bij mensen en daarna letterlijk. In hiërarchische



functiehuizen stroomt er te weinig energie tussen mensen om elkaar elke dag beter te laten functioneren, want de schotten tussen afdelingen en functiegroepen dammen menselijke energie in. Om als organisatie optimaal rendement te genereren op de investering in mensen, moeten die schotten weg, want dan kun je niet alleen kapitaliseren op het menselijke kapitaal op individueel niveau, maar ook op het sociale kapitaal tussen mensen.”

Mensen verbinden

“Om als organisatie een vruchtbare grond te creëren voor het benutten van het aanwezige menselijke potentieel, zijn er ten minste drie belangrijke randvoorwaarden”, aldus Van der Sluis. “Ten eerste moet de energie in een organisatie dezelfde kant op stromen. Als er een gedeeld verlangen, een collectieve ambitie is, dan overstijgt dat individuen en afdelingen en dat doet de organisatie goed. Het organisatiebelang komt dan boven individuele belangen te staan en dat versterkt de onderlinge banden. Om dit te bereiken, is heldere en verbindende communicatie essentieel. Zorg ervoor dat iedere medewerker weet dat hij of zij onderdeel uitmaakt van een geheel en dat dat onderdeel een eigen functie heeft binnen het geheel. Dat zorgt ervoor dat

iedereen vanuit betekenis ‘z’n ding’ doet, omdat het geheel daarom vraagt. Niet in hokken, functies of achter andere schotten, maar in verbinding met elkaar en het collectieve doel. Hiermee maak je iedere medewerker aansprakelijk en aanspreekbaar voor het resultaat en dat geeft een boost richting de bedoeling, de ‘why’, van de organisatie.”

Collectieve ambitie

Ze vervolgt: “Ten tweede moet de gunfactor tussen collega’s aanwezig zijn. Het gaat niet meer zozeer om het zo goed mogelijk vervullen van de eigen functie, maar om het maximaal bijdragen aan de collectieve ambitie van de organisatie. Elkaar helpen om

morgen beter te functioneren en het elkaar gunnen om te shinen, hoort daarbij. Deze positieve en constructieve mindset is van belang. Niet alleen omdat dit bepaalt hoe je naar jezelf kijkt, maar ook hoe je naar anderen, de organisatie en de wereld om je heen kijkt. Als iedere medewerker medeverantwoordelijk is voor het eindresultaat, dan is deze mindset een belangrijke voorwaarde.”

Werkplezier

Van der Sluis eindigt met misschien wel de belangrijkste randvoorwaarde: “Om als mkb optimaal gebruikt te maken van het innovatievermogen van mensen, moeten mensen ‘aan’ staan. Medewerkers, van hoog tot laag en van links tot rechts, moeten vooral lol hebben in wat ze doen. Dat merkt de klant, cliënt of andere externe partij. Het management moet de voorwaarden scheppen om de betrokkenheid en verbondenheid van medewerkers te bevorderen om daarmee de power van mensen eruit te halen. Dat kan door hen op wat voor manier dan ook te inspireren en te motiveren, bij voorkeur met een aansprekend verhaal of vergezicht. Als bestuurders en leidinggevendenden daarmee hun collega’s in het hart weten te raken, plukt de organisatie daar de vruchten van.”

“
Zorg ervoor dat iedere medewerker weet dat hij of zij onderdeel uitmaakt van een geheel en dat dat onderdeel een eigen functie en betekenis heeft binnen het geheel.
”



Prof. dr. Lidewey van der Sluis, hoogleraar
Talentmanagement aan de Nyenrode Business
Universiteit

