

Het belang van menselijk kapitaal

Gerard Evers

Het belang van menselijk kapitaal voor het concurrentievermogen van organisaties is onmiskenbaar. Toch staat aandacht voor HRM niet bij alle lijnmanagers hoog in het vaandel. Tot op zekere hoogte is dat wel begrijpelijk. De waarde van harde kapitaal-goederen is bekend en beïnvloedbaar. Rendementen op investeringsprojecten zijn zichtbaar en lenen zich voor koersbepaling. Deze kapitaalgoederen heten “*tangible assets*” in het vakjargon. Wanneer de (toegevoegde) waarde van personeel en personeelsbeleid niet zichtbaar kunnen worden gemaakt, zal men er niet op kunnen sturen. Personeel is een “*intangibile asse*”, en geen economisch eigendom vanuit de organisatie gezien. Voor het succes van organisaties is het echter een zeer wezenlijk *asset*.

Gezaghebbende auteurs en managementgoeroes (veelal gesitueerd rond de Harvard Business School) zoals Hamel en Prahalad, Porter, Hammer en Champy, en Pfeffer besteden aandacht aan de ‘menselijke factor’. In deze categorie van denkers – en eveneens tot de Harvard School – horen ook Kaplan en Norton. Zij ontwikkelden begin jaren negentig de *balanced scorecard* methode. Deze benadering is gericht op het analyseren van de determinanten van waardecreatie binnen een organisatie, waarbij een viertal cruciale dimensies worden

onderscheiden. Om te begrijpen hoe de uiteindelijke financiële resultaten van een organisatie tot stand komen (de *bottom line*) moet inzicht worden verkregen in de rol en betekenis van de kwaliteit van de organisatie en het personeel en de ontwikkeling daarvan in termen van leren en groeien; de effectiviteit en efficiency van interne bedrijfsprocessen; en de klanttevredenheid en loyaliteit.

Zeer recent hebben Kaplan en Norton in een nieuw boek deze lijn doorgetrokken. ‘Strategy Maps, converting intangible assets into tangible outcomes’ verscheen begin 2004. Het in lijn brengen (ook wel ‘*alignment*’ genoemd) van menselijk kapitaal en informatiekapitaal met strategische interne processen is van wezenlijk belang. Het kunnen mobiliseren van dit kapitaal om strategische veranderingen te ondersteunen is in een tijdperk van continue veranderingen, kortere product-levenscycli en de noodzaak van snellere ‘*time to market*’ essentieel om aanpassingen te kunnen doorvoeren. Menselijk kapitaal, als ‘*intangibile asset*’, kan dan het verschil maken tussen overleven of ten onder gaan.

Het focussen op organisatiedoelstellingen staat centraal. Deze doelstellingen worden gekoppeld via oorzaak-gevolg relaties. Hierin

wordt zichtbaar, ook visueel via allerlei pijlendiagrammen, welke variabelen elkaar beïnvloeden. Strategiemappen worden ze genoemd, heldere en duidelijke tekeningen van de opeenvolgende elementen in de totale waardeketen. Andere auteurs zoals Mayo en Phillips, Stone en Phillips spreken in dit verband over 'staircases'. Een strategiekaart geeft antwoord op vragen zoals welke strategische resultaten cruciaal zijn, wat de drijvende krachten daarbij zijn, hoe werknemers deze input kunnen leveren, hoe een HR-systeem hiertoe kan bijdragen en eventueel welke HR-veranderingen noodzakelijk zijn. De strategiekaart maakt duidelijk hoe deze zaken samenhangen en hoe financiële en niet-financiële determinanten van bedrijfsprestaties gekoppeld zijn. De sterkte van strategiemappen is dat ze helpen om de schakels tussen HRM en prestaties bloot te leggen.

De basisformule is eigenlijk een hele simpele: Organisatiesucces = strategiemap + balanced scorecard + management, ofwel $O = S + B + M$.

De achterliggende filosofie daarbij is dat je niet kunt managen (M) wat je niet kunt meten (B) en dat je niet kunt meten wat je niet kunt omschrijven (S). Alleen wanneer deze drie onderdelen in onderlinge samenhang zijn ontwikkeld is organisatiesucces (O) mogelijk. De auteurs beschrijven met veel oog voor detail de wijze waarop de basiscomponenten van waardecreatie zichtbaar gemaakt kunnen worden vanuit het perspectief van twee van de belangrijke dimensies in de balanced scorecard: leren en groeien en interne processen. Dit zijn ook bij uitstek werkerterreinen voor HRM.

Het boek is logisch qua opbouw. Eerst wordt een 'template' ontwikkeld voor een strategie-map. Hierbij wordt aangehaakt bij de vier cruciale dimensies: het financiële perspectief

(met een focus op langeretermijn share-holders value), het klantperspectief (tevredenheid, behoud, relatie, imago), het samenspel van interne processen (operationeel management, marketing en klant, innovatie en R&D en de sociale processen zoals arbeidsverhoudingen en -omstandigheden, milieu en maatschappij) en het leren- en groeienperspectief. Dwars door deze vier dimensies heen lopen twee basisdoelen: enerzijds het goed uitnuttend en bevorderen van efficiency en productiviteit (ofwel de huidige performance) en anderzijds het groeien en garanderen van potentieel op de langere termijn. Deze invalshoeken worden in diverse hoofdstukken uitvoerig toegelicht aan de hand van case studies.

In het derde deel van het boek wordt nader ingestoken op intangible assets. Daarbij is een onderscheid gemaakt naar menselijk kapitaal (skills en competenties van werknemers), informatiekapitaal (databases, netwerken, technologie) en organisatiekapitaal (cultuur, leiderschap, teamwork, kennismanagement en de alignment van werknemers). De case studies geven in de woorden van Kaplan en Norton aan, dat tweederde van de organisaties geen sterke relatie heeft tussen organisatiestrategie enerzijds en HR- en IT-programma's anderzijds. 'The considerable investments in HR and IT programs are off target'. Weggegooid geld dus, dat moet beter kunnen!

Bijzonder aardig is de uitwerking van strategiemappen in combinatie met de strategische oriëntatie van de organisatie. Uit de managementliteratuur is een viertal strategieën bekend: het costleadership (concurreren op lage kosten), de productinnovatorstrategie (nieuwe producten en innovaties snel kunnen produceren, first-to-market, en daarmee de bonus van de dan nog hoge winstmarge), de customer intimacy strategie (door de auteurs aangeduid als total

customer solutions: dicht op de klant zitten en een maatwerkpakket leveren aan goederen en diensten, mikken op langetermijnrelaties en soms op specifieke hoogrenderende niches) en ten vierde de lock-in strategie (het voor klanten moeilijk maken om over te stappen naar een concurrent). De auteurs werken voor elke strategie de template van een strategiemap nauwgezet uit en geven daarbij tal van voorbeelden van organisaties wereldwijd (de case-files).

Het kloeke boek (454 pagina's) is bestemd voor managers die balanced scorecard projecten uitvoeren. Degenen die meer in conceptuele zin kennis willen maken met strategiemappen en balanced scorecards treffen meer van hun gading aan in een van de andere Kaplan/Norton boeken, namelijk het in 2001 verschenen 'The strategy focused organization'. Voor wetenschappers en praktijkprofessionals bevat het boek voldoende

stof tot nadenken. Het vergroten van inzicht in de black box van de organisatie en het proces van waardecreatie is voor beide groepen zinvol. Kaplan en Norton laten naar mijn smaak overtuigend zien hoe dit nauwkeurig en volledig kan worden aangepakt. Ook zien we dat het begrip performance op deze wijze een brede uitleg en toepassing krijgt, omdat de waarde van menselijk en organisatiekapitaal, de immanente processen die deze waarde beïnvloeden, en de effecten daarvan op de bedrijfsvoering in een integraal framework zichtbaar worden gemaakt.

Bibliografische gegevens:

Kaplan, R. en D. Norton (2004). *Strategy Maps, converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.

ISBN 1-59139-134-2