

Investors in People, Haarlemmerolie?

Willem E.A.J. Scheepers, erkend *Investors in People*-adviseur; partner in
Advancement Associates.

WillemScheepers.nl

Inleiding

“It’s not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.”¹

Woensdag 06 September 2000 nam minister Annemarie Jorritsma de Nederlandse aftrap voor de standaard *Investors in People*. Diezelfde dag werd de overeenkomst getekend met de internationale toezichthouder *Investors in People United Kingdom*. Deze laatste, *IiPUK*, startte op het initiatief van de Britse overheid in 1990 met deze standaard. De economische situatie in het Verenigd Koninkrijk was op dat moment verre van rooskleurig, er 'moest' iets gebeuren². Het overleg in de Britse regering kwam tot de conclusie '*better people, better business*', wat van af dat moment de slogan werd voor de *IiP*-standaard.

In het Verenigd Koninkrijk is de standaard een succes. Kan *IiP* dat ook worden in Nederland? Allereerst is de economische situatie bij de start in Nederland een geheel andere, daarnaast is er duidelijk sprake van een cultuurverschil. Toch weet de standaard zich aan deze situatie aan te passen.

Investors in People 'staat' voor een strategisch personeels- of HRM-beleid maar is het daarmee ook een wondermiddel, een Haarlemmerolie? Aan de hand van praktijkvoorbeelden afkomstig van enkele van de eerste Nederlandse organisaties die 'gegaan' zijn voor *Investors in People* wil ik deze vraag beantwoorden.

Investors in People, een korte introductie.

“*Investors in People* gaat niet om het implementeren van nieuwe procedures, maar om een nieuwe benadering van organisatieverbetering en de continue zorg daarvoor.”³

Feitelijk 'staat' de standaard voor een strategisch Personeelsbeleid: instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers. De organisatiedoelstellingen worden daarin duidelijk gekoppeld aan de ontwikkeling van het personeel. Van het resultaat dienen beide partijen te profiteren, zowel de organisatie als de medewerkers.

De basis van de standaard wordt gelegd door 4 principes:

- **Inzet;** “Een *Investor in People* zet zich volledig in voor het ontwikkelen van zijn mensen teneinde zijn doelstellingen te verwezenlijken.”
- **Planning;** “Een *Investor in People* is duidelijk over zijn doelstellingen en wat zijn mensen moeten doen om die te verwezenlijken.”
- **Actie;** “Een *Investor in People* zorgt voor een doeltreffende ontwikkeling van zijn mensen om zijn prestaties te verbeteren.”
- **Evaluatie;** “Een *Investor in People* weet welke invloed zijn investering in mensen heeft op zijn prestaties.”

¹ Darwin, Charles; 'The Origin of Species'

² Scheepers, Willem E.A.J.; 'Investors in People, een alternatief voor de 'Manische Manager'?';

www.management.hbp.net

³ Investors in People; www.iipnl.nl

De oorspronkelijke Engelse term voor 'Inzet' was '*Commitment*', dit dekt de *IiP*-lading waarschijnlijk beter. Later zal het u duidelijk worden waarom '*Commitment*' cruciaal is bij het besluit om de standaard al dan niet binnen uw organisatie in te voeren.

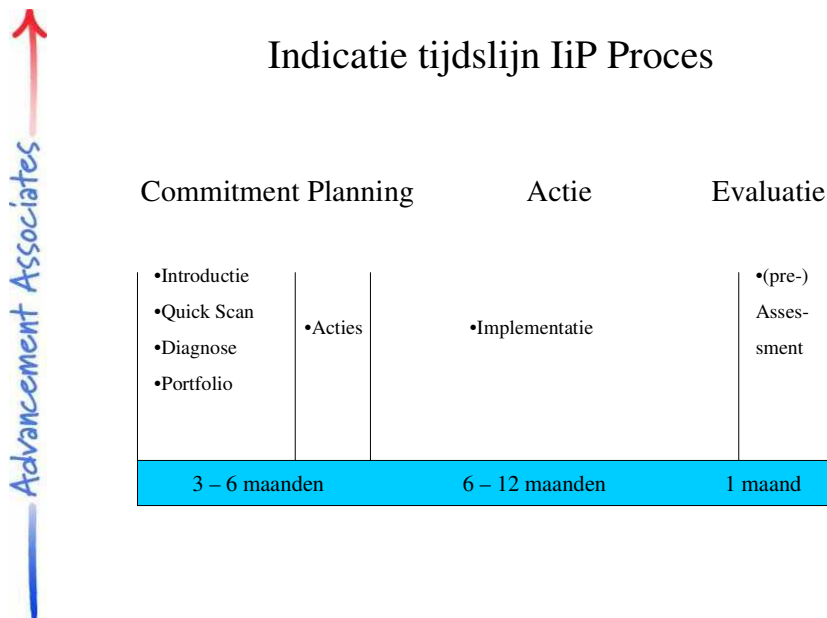
Indien een organisatie wil starten met de standaard dan vindt er in eerste instantie door de *IiP*-adviseur een *introdactie* plaats (zie figuur 1.). Bij deze *introdactie* staat het *Commitment* of de *Inzet* van het management centraal. Vervolgens wordt er een 0-meting of *Quick Scan* uitgevoerd.

Om te constateren of een organisatie, in de huidige situatie, al c.q. in welke mate voldoet aan één of meer van deze 4 principes wordt deze 0-meting of *Quick Scan* uitgevoerd. Aan de basis van dit onderzoek liggen 12 indicatoren die ieder zijn afgeleid van 1 van de 4 principes.

Vanuit deze waarneming wordt er door de *IiP*-adviseur een *diagnose* gesteld.

Aan de hand van dit *diagnose*-rapport bepaalt het management van de organisatie *zelf* de acties die zij willen plannen en uitvoeren om de *IiP*-standaard te behalen. Voor het uitvoeren van deze acties wordt er een tijdschema gemaakt dat passend is binnen de *span of control* van het management.

Overigens, een vraag die vaak wordt gesteld is of het *IiP*-proces gelijk op kan gaan met andere veranderingsprocessen. Als het hier om grote veranderingsprocessen gaat, zoals een fusie, dan is dit niet aan te raden, *IiP* vraagt om aandacht om *commitment* van het management. Voor andere organisatorische veranderingen kán het *IiP*-proces zelfs als een hefboom werken. Maar ook dit hangt met name af van de *span of control*.



figuur 1.

Het gehele *IiP*-proces wordt intern begeleid door een *internal facilitator*. Dit is een functionaris van de organisatie *zelf*, een procesbewaker met voldoende invloed om dit te kunnen doen. Eén van de taken van de *i.f.* is het bijhouden van een *storybook*, een rapportage van de stappen die de organisatie zet om de standaard te behalen.

De stappen *Acties* en *Implementatie* worden daarna dan ook door de organisatie zelf uitgevoerd (dit toont *Commitment*), de extern adviseur is er nog slechts bij betrokken indien de organisatie dat nodig vindt.

De genoemde tijdslijn in figuur 1 is indicatief, met name die na de *Commitment*-fase. De tijdsduur van het vervolg hangt geheel af van de waarnemingen in de *diagnose*. Bepalend is dus de huidige situatie, waar bevindt de organisatie zich met betrekking tot de *IIP*-principes. Daarnaast is er duidelijk sprake van 'maatwerk': voor de ene organisatie is het direct duidelijk dat men voor het volledige traject 'gaat', de andere organisatie bepaalt dit pas aan de hand van de uitkomsten uit de *diagnose*.

Waarom *Investors in People*?

'Onze opwekkingscentrale op de Maasvlakte heeft een waarde van fl. 1,3 miljard. Het personeel dat daar werkt heeft voor ons, overigens, een veel grotere waarde!'⁴

Deze uitspraak van de heer Zevenbergen is duidelijk, en dan praten we hier 'nog maar' over een paar honderd mensen. Zijn stelling gaat niet alleen op voor deze opwekkingscentrale maar voor iedere organisatie. Zeker als je er van uit gaat dat die medewerker, direct of indirect, te maken krijgt met klanten.

Frederick Reichheld, *director* bij het Amerikaanse *Bain & Co.*, stelt: "Niet één onderneming kan werk(gelegenheid) garanderen. De enige die dat kan doen is de klant."⁵ Betrokkenheid van klant, indirect, en medewerker, direct, bij de organisatiedoelstellingen kan dus van wezenlijk belang zijn voor het voortbestaan van alle partijen. Een interne klantentevredenheid is namelijk een *sine qua non* om als organisatie een externe klantentevredenheid te kunnen krijgen.

Investors in People kan een duidelijke bijdrage leveren aan die interne klantentevredenheid. Niet zo zeer omdat 'alles kan en alles mag' maar veel meer omdat er duidelijkheid is voor de medewerker. Duidelijkheid over de organisatiedoelstellingen en over dat wat die doelstellingen voor haar / hem persoonlijk betekenen. Daarnaast is het voor de medewerker duidelijk welke bijdrage dat zij / hij levert aan het individuele, het team en het organisatie resultaat.

Met andere woorden: *Investors in People* levert een bijdrage aan een interne klantentevredenheid: tevreden medewerkers.

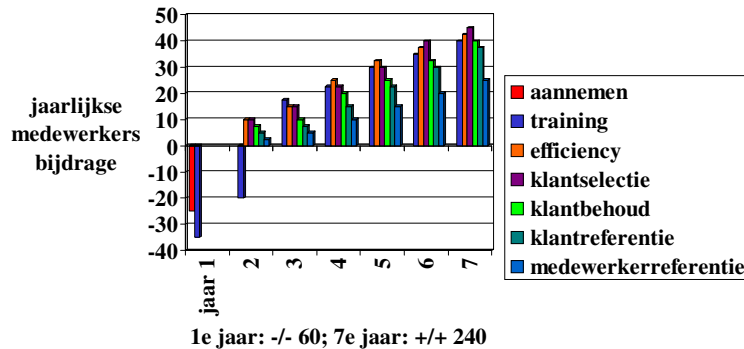
⁴ Zevenbergen, Frans; manager MTD bij E-On Benelux BV sinds november 1999 één van de eerste Nederlandse *IIP* gecertificeerde organisaties.

⁵ Reichheld, Frederick F.; 'The Loyalty Effect' pg 116

Maar als die medewerker dan zo belangrijk is wat is dan de waarde van die medewerker, hoe kan je dat bepalen? Reichheld doet een voorzet (figuur 2.)

Advancement Associates

Waarom 'lange-termijn medewerkers' waarde creëren.



Bron: Bain Capital: 'The Loyalty Effect', Frederick Reichheld

figuur 2.

Een toelichting op figuur 2.

Wat kan de € -waarde van uw medewerker zijn?

Stel dat de inspanning om iemand aan te nemen € 25.000,- kost en dat de, eerste, essentiële opleiding en 'training-on-the-job' € 35.000,- kost. Dan is dit totaal € 60.000,-. Doordat de medewerker beter gaat functioneren, beter de klant leert (h)erkennen etc, m.a.w. *efficiënter* gaat werken neemt de bijdrage van deze individuele medewerker aan het totale organisatieresultaat toe. (In het voorbeeld gaat Reichheld uit van een verzekeringsmaatschappij. De genoemde bedragen en de 'terugverdientijd' kunnen dus verschillen, zowel positief als negatief, maar aan de essentie doet dit geen afbreuk.)

Wat doet *Investors in People*?

“85% van het geld dat er door organisaties aan opleidingen wordt uitgegeven beschouwen deze organisaties, achteraf, zelf als ‘weggegooid geld’.”⁶

85% lijkt veel maar organisaties bedoelen met deze constatering dat men, organisaties, zeker niet alle effecten haalt uit de opleidingsinspanningen. De opleidingen zijn blijkbaar niet *effectief*.

Vaak constateer je nu dat aan medewerkers de mogelijkheid tot opleiding wordt geboden zodra er daarvoor ruimte is binnen het financiële budget. Het besluit tot het mogen volgen van de opleiding wordt in veel gevallen nog genomen door de afdeling P&O en niet door de verantwoordelijke manager.

De standaard brengt daarin een duidelijke verandering: het noodzakelijke *opleidingsplan* wordt direct gekoppeld aan het *organisatieplan*. Dat daar ook een *opgave van de middelen* (= *geld, tijd en mensen*) bij hoort, dat mag duidelijk zijn.

⁶ Onderzoek door Randstad Uitzendorganisatie, 1999

Het is *opleiden* in de meest brede zin van het woord, daarom zijn er voor het *opleidingsplan* 2 zaken van groot belang:

- Er dient rekening te worden gehouden met zowel *interne* als met *externe* opleidingsmogelijkheden. (*Intern*= het leren van elkaar, *extern*= een training of cursus)
- In principe is iedere opleiding mogelijk als dit maar past binnen het organisatieplan! (Een voorbeeld: een organisatie weet dat men een vestiging gaat sluiten. Een organisatie-vreemde opleiding kan er toe bijdragen dat medewerkers makkelijker plaatsbaar worden; uitstroom.)

Nu lijkt het op het eerste gezicht lastig om de effecten van een opleiding te kunnen meten, los van het feit of men het beschikbare budget haalt. Praktijkervaringen van *Investor in People* -organisaties tonen echter aan dat men in de loop van de tijd steeds beter grip krijgt op het analyseren van deze effecten. In de praktijk kan dit betekenen dat u eerst start met het opmaken van doelstellingen die u c.q. uw medewerker wil bereiken door het volgen van een opleiding. Door die oefening, en het meten van het resultaat, ontstaat er een ervaring én wordt er tegelijkertijd voldaan aan een belangrijk *IiP*-uitgangspunt: de medewerker krijgt de mogelijkheid om *feed-back* te geven, wat vond zij / hij nu eigenlijk van (de toegevoegde waarde van) deze opleiding?

Wat doet *Investors in People* nog meer?

‘Learning, like organizing, happens in interaction.’⁷

In het vorige onderdeel kwam één van de belangrijke *IiP*-uitgangspunten aan bod: de organisatie biedt de mogelijkheid aan de medewerkers om (gestructureerd) *feed-back* te kunnen geven. Deze *feed-back* is essentieel voor een organisatie om de resultaten te kunnen beoordelen van alle inspanningen die ze doet en dan hier m.n. in het kader van *IiP*. De medewerker is de eerste die een werkelijke mening heeft over het resultaat van de in- en externe opleidingsinspanningen. Als 'gebruiker' kan in feite alleen zij / hij daarover een mening geven.

Twee andere belangrijke *IiP*-uitgangspunten zijn:

- Gelijke kansen.
- Inwerken.

'Gelijke kansen'; dit betekent dat er aan iedere medewerker binnen de organisatie de kans wordt geboden om zich te kunnen ontwikkelen. Dat het financiële budget (dus) niet alleen ter beschikking staat aan potentiële *hot shots*. Nog steeds is het uitgangspunt dat dit past binnen het organisatieplan. Een voorbeeld: stel dat u van plan bent om een poli te vestigen in *China* (Fictief, dat mag duidelijk zijn.) en dat dit voornemen door u is opgenomen in uw organisatieplan. Voor het opleidingsplan kan dit betekenen dat één, of meerderen, van de verantwoordelijken wordt opgeleid om straks als *expatriate* te kunnen functioneren. Eén van de andere doelstellingen in uw organisatieplan kan zijn 'klantentevredenheid'. Stel nu dat de locatie *China* tijdelijk niet bereikbaar is en *Chinese* klanten nemen contact op met uw Nederlandse vestiging dan zou het vanuit 'klantvriendelijkheid' wenselijk kunnen zijn dat de telefonistes in ieder geval 'goedemorgen' en 'goedemiddag' in het *Chinees* kunnen zeggen. Als dat zo is, en dit is passend binnen uw organisatieplan, dan leidt u uw telefonistes daarvoor op.

Omdat het organisatieplan duidelijk is beseffen deze telefonistes, overigens, dat zij niet in aanmerking komen voor de opleiding tot *expatriate*. Dat men er mee bekend is, dat is voor *IiP* belangrijk. Dat men het met het organisatieplan overigens niet eens zou kunnen zijn dat is voor *IiP* niet belangrijk, dat eventuele probleem is van een andere orde.

⁷Adleson, Mark; European Journal of Work and Organisational Psychology, 2000

'Inwerken'; *Investors in People* wil en kan een duidelijke bijdrage leveren aan de *effectiviteit* van een organisatie. Het interne leren, het leren van elkaar, speelt daarin een belangrijke rol. Een voorbeeld kan dit duidelijk maken: het inwerken van nieuwe medewerkers, medewerkers die doorstromen naar een andere afdeling en medewerkers die terugkeren na een (lange) periode van afwezigheid. Dat het 'inwerken' wenselijk is voor nieuwe medewerkers, wat doet de organisatie en wat wordt er van de nieuwe medewerker verwacht, dat mag duidelijk zijn. *Investors in People* gaat verder: dit inwerken speelt ook een rol voor tijdelijke krachten. Wat dient men te doen, bijvoorbeeld, als de telefoon overgaat? Verder zijn er medewerkers die doorstromen naar een andere afdeling. Is deze afdeling helemaal gelijk aan de vorige, wat betreft procedures (geschreven en ongeschreven), wat waar te vinden etc.? Iedereen binnen een organisatie veronderstelt vaak dat dit inwerken automatisch gebeurt, niets is minder waar, er bestaan hierover vaak grote verschillen binnen één en dezelfde organisatie. Dat deze 'nieuwe' collegae worden ingewerkt, geïntroduceerd met de organisatie kan een belangrijk voordeel opleveren. Tot slot, de medewerker die voor een (lange) tijd afwezig is geweest, bijvoorbeeld door ouderschapsverlof, is er in haar / zijn afwezigheid dan niets veranderd? Waarschijnlijk is er zelfs heel veel veranderd, nieuwe *software* bijvoorbeeld. Ook voor hen is het belangrijk dat ze (opnieuw) worden ingewerkt.

Het laatste voorbeeld laat u direct zien dat *Investors in People* géén procedure middel is. U bent namelijk geheel vrij in de manier waarop u deze inwerk-procedure gaat invoeren. De procedure is namelijk niet belangrijk, de *beleving van de medewerker* is dat wel (figuur 3). Het voorstel is om deze inwerk-procedure, en alle andere activiteiten die u onderneemt om de standaard in te voeren, te laten passen binnen de *cultuur* van uw organisatie. Praktisch betekent dit hier, bijvoorbeeld voor iemand die terugkeert: zij of hij ontvangt in de week voor de terugkeer informatie over de veranderingen, dit kan zowel schriftelijk als persoonlijk en / of zij of hij wordt op de eerste dag geïnformeerd over de veranderingen en ondersteund indien dat nodig is.

Beide principes, 'Gelijke Kansen' en 'Inwerken' hebben tot doel de medewerkers én de organisatie *efficiënter* te laten functioneren.

Advancement Associates

Resultaten

Wat betekent IiP voor de medewerker?

- Er is een betere communicatie.
- Er is persoonlijke aandacht.
- Men kan haar / zijn collegae stimuleren.
- Men heeft het gevoel te worden gewaardeerd en 'nodig' te zijn. (erkenning)
- Men is klantgericht zowel in- als extern.
- Men is tevreden! => 'Reclame' voor de werkgever.
- Het IiP gaat om de 'gevoelsbeleving' van het individu.

figuur 3

Waar ligt de *crux* bij *Investors in People*?

‘Een visie is een droom met een datum.’⁸

Het is belangrijk voor het *IiP*-proces dat het volledige management een *visie* heeft en dan met name een visie op personeelsbeleid.

Het *commitment* dat zij kunnen tonen heeft niet alleen een *rationele* achtergrond maar ook een *relationele*. Voor *Investors in People* is het belangrijk dat de medewerkers 'voelen' c.q. beleven dat dit *commitment* aanwezig is, die beleving is zeker voor het eerste assessment essentieel. Communicatie speelt daarbij een belangrijke rol, niet voor niets liggen de woorden *communicatie* en *commitment* dicht bij elkaar.

De *crux* voor het slagen, of falen, van het *IiP*-proces ligt bij het (midden) management. De manier waarop zij omgaan met de HRM-factor c.q. met 'hun mensen' is van doorslaggevend belang. Vaak ligt de basis voor het gegeven of een manager HRM belangrijk vindt bij de wijze waarop zij / hij wordt beoordeeld over het eigen functioneren. Indien een organisatie de manager 'slechts' beoordeelt op basis van productie-, verkoop-, of verwerkingsquota's ('2000 = 100; 2001 = 110') dan zal die manager vaak 'slechts' willen 'gaan' voor het behalen van die nieuwe norm c.q. uitdaging. Van het behalen van die norm is haar / zijn (toekomstige) succes blijkbaar afhankelijk. Op een enkele uitzondering na beschikken managers nauwelijks over een functioneel interesse in HRM. De organisatie kan echter voorwaarden creëren die deze interesse in HRM bij managers opwekt.

Welk resultaat levert *Investors in People* op?

‘Your capacity to attract the best (people) is a good indicator of their faith in your future.’⁹

Allereerst toont u als organisatie aan dat u uw mensen / medewerkers serieus neemt. Dit gebeurt al vanaf het moment dat u communiceert dat uw organisatie 'gaat' voor de standaard *Investors in People*. Vanaf dat moment kunt u niet meer terug! Althans, u kan afscheid nemen van de externe adviseur maar wellicht is het vervolgens lastig om uit te leggen aan uw mensen dat u terugkomt op uw voornemen.

De kracht van *Investors in People* ligt uiteindelijk bij de tevredenheid van uw medewerkers over hun organisatie. Als zij deze tevredenheid laten merken dan is dat de beste reclame voor uw organisatie. In feite heeft u dan geen personeelsprobleem meer.

Dat er vervolgens ook financiële voordelen zijn, '*better people, better business*', dat mag evident zijn.

"Teaching should be such that what is offered is perceived as a valuable gift and not as a hard duty."¹⁰

Willem Scheepers is een erkend *IiP*-adviseur, consultant op het gebied van HRM en veranderingsvraagstukken, part-time *tutor* te Amsterdam en Rotterdam. Dit artikel betreft een inleiding verzorgd tijdens het SYMPOZ congres *Schaarste in de Zorg* van 04 april 2001.

⁸ Disney, Walt.

⁹ Hamel, Gary; 'Leading The Revolution' pg. 52

¹⁰ Einstein, Albert.