

‘Het oude SPP-denken is uit’

STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING

Ineens hadden we het erover, tien jaar geleden, strategische personeelsplanning (SPP). Maar nog vóórdát de meeste organisaties er praktische handigheid in kregen, of er überhaupt mee begonnen waren, sluit de ‘oude’ manier van SPP-denken eigenlijk al niet meer aan bij de werkelijkheid.

Verschillende SPP-deskundigen geven verschillende soorten kritiek. De kern daarvan: de wereld verandert zó snel, dat je eigenlijk al geen drie tot vijf jaar meer vooruit kunt kijken. Dus van SPP blijft dan feitelijk alleen de middelste P over. En da's een beetje weinig. Verder verschillen de analyses en oplossingen tussen de deskundigen behoorlijk. De meest fundamentele en ingrijpende kritiek komt van **Wilco van Gelderen, organisatie-adviseur en SPP-deskundige bij Livingstone**. Volgens hem zitten we vast in een oude manier van denken. ‘Het idee van strategische personeelsplanning ontstond in een tijd waarin we nog vijf jaar vooruit konden kijken, én de instrumenten hadden om bij te sturen waar dat nodig was. We hadden nog een helder beeld van de toekomst en een visie op de plek van de organisatie daarin.’

‘De wereld verandert zo snel dat je geen drie tot vijf jaar meer vooruit kunt kijken’



Vroeger zette een leider een stip op de horizon. Dáár gaan we heen met z'n allen. Met de huidige onzekerheid is de stip een wolk geworden.

Maar de lange termijn is de lange termijn niet meer. Als je kijkt naar de snelheid van de veranderingen is de korte termijn van toen veel meer de lange termijn van nu. ‘Uit onderzoek blijkt dat de helft van de CEO's geen scherp beeld meer heeft van de koers van de organisatie. Dat is dramatisch, want wat ben je dan met z'n allen aan het doen? Je schiet wanhopig met hagel op een bewegend doel in de verte. Er verandert te veel, en nogal wat producten zijn aan het einde van

hun levenscyclus gekomen. Dan zie je dat ondernemers keuzes moeten gaan maken (een belevingswinkel of een webwinkel, bijvoorbeeld). Vervolgens kiezen ze niet en gaan ze zwabberen. Ga in zo'n situatie maar eens aan strategische personeelsplanning doen.’

Grote versnelling

Als je anderhalf jaar vooruit kunt kijken, ben je tegenwoordig al spekkoper. ‘Overal hebben ze het moeilijk, zelfs bij de overheid. Een jaar geleden moes-

‘ORGANISATIE WORDT ZELFORGANISATIE, EN STURING WORDT ZELFSTURING’

Het idee dat je van bovenaf kunt bepalen wat nodig is, is ouderwets, zegt **Frans-Jan Boekholt, SPP-deskundige bij BBKwadraat**. ‘Werknemers willen dat niet meer, zeker jongere generaties zijn steeds geëmancipeerder. Je zult dus met een alternatief moeten komen wil je hen niet verliezen. Ik geloof dat je steeds meer toe moet naar zelfsturing, en ik denk dat SPP daarin ook moet veranderen.’



Vlootschouw

Er is een integratie nodig van de langetermijnstrategie en de dagelijkse realiteit. ‘Nu hebben organisaties jaarlijkse gesprekscycli. Laten we daar nou eens mee stoppen, en een jaarlijkse ‘vlootschouw’ afnemen samen met het personeel. We maken ieder jaar een exacte foto van wat er aan talent in huis is, en wie wel of niet op zijn plek zit. En met alle werknemers voeren we elk jaar het gesprek: hier sta je nu, dit hebben we nodig, hoe gaan we het verschil overbruggen?’ Zo haal je strategische personeelsplanning veel dichterbij: dichterbij mensen en dichterbij in de tijd. ‘En je kunt er een heel systeem van feedback aan koppelen. Mijn idee is dat mensen het hele jaar door om feedback vragen aan collega’s, klanten en leidinggevendenden, waardoor je ook echt een objectief gesprek kunt voeren wanneer je de vlootschouw afneemt. Je kunt manieren bedenken om een heel jaar door de feedback op te halen. Het voordeel daarvan is dat mensen ook gedurende het jaar steeds met hun functioneren bezig zijn, en niet verrast kunnen worden door een individuele beoordeling.’

Volwassenheid

Boekholt denkt dat dit de toekomst van strategische personeelsplanning wordt. Maar niet elke organisatie is er nu al aan toe. ‘Onlangs kwam ik bij een organisatie waar de directie de resultaten van de vlootschouw direct in de kluis wilde opbergen. Dan weet je dat je nog een lange weg hebt te gaan met z’n allen. Ik denk dat het aan allebei de kanten – zowel bij werkgever als bij werknemer – vraagt om behoorlijk wat volwassenheid en openheid om dit gesprek aan te kunnen gaan. In sommige organisaties is men daar al, op andere plekken misschien nog niet.’

ten er tienduizenden opvangplekken voor vluchtelingen komen, nu ineens niet meer. De wereld zit in zó’n grote versnelling, dat elk besluit wat je vandaag neemt, morgen verkeerd kan uitpakken. Niet dat het besluit verkeerd was, maar het speelveld is alweer veranderd. Bij V&D namen ze strategische beslissingen die niet heel gek bedacht waren, maar ineens werd de

Amerikaanse stekker eruit getrokken. Zijn ze bij de Bijenkorf slimmer? Ik kan het me niet voorstellen.’

Van stip naar wolk

Vroeger zette een leider een stip op de horizon. Dáár gaan we heen met z’n allen. Met de huidige onzekerheid is de stip een wolk geworden. We kunnen daarheen, maar ook daarheen, en als de markt verandert misschien ook nog wel daarheen. Eigenlijk hebben we geen idee, het zal wel ergens in die richting wezen. Hopen we. De hele gedachte van maakbaarheid, waar we decennialang onze organisaties op gebouwd hebben, kan dus eigenlijk overboord. Als je geen lijn van A naar B meer kunt zetten, simpelweg omdat je niet weet waar B over een jaar is,

‘De hele gedachte van maakbaarheid kan overboord’

dan vraagt dat om een ander soort leiderschap. Met een visie die ruimte laat voor onzekerheden, en meer lef. ‘Iedereen is bang voor het onbekende, maar zo is de toekomst nu eenmaal. Je moet het beest in de bek kijken, zonder je te verlaten op schijnveiligheden als HR-analytics en dat soort dingen.’

Personeelsplanning

Wanneer de toekomst een stip is, kun je met SPP zeggen: ‘Hier ben je nu, deze vaardigheden hebben we straks nodig, en het gat gaan we opvullen met training en opleiding.’ Maar wat doen organisaties die beseffen dat de toekomst een wolk is geworden? Die zeggen: ‘Hier ben je nu, en om de hele wolk te kunnen afdekken, gaan we allerlei begrippen aan de competentiewenslijst toevoegen waarmee we hopen dat we veilig zijn. Dus je moet straks klantgericht zijn. En creatief. En organisatiesensitief. En communicatief vaardig. En liefst ook beschikken over aanpassingsvermogen. En als je die competenties niet hebt, dan kun je helaas niet mee...’

Doodlopende weg

Volgens Wilco van Gelderen is dit niet alleen een oneerlijke, maar ook een doodlopende weg. ‘We stellen steeds hogere en bredere eisen aan mensen, omdat we zelf als organisatie niet meer weten waar we heen gaan. Terwijl we weten dat steeds meer mensen niet mee kunnen komen als we die eisen verhogen. Sommige organisaties voeren de druk zo ver op dat ze zestig procent onplanbare mensen hebben, terwijl die er al jaren naar tevredenheid werken. Uit wanhoop vragen we zelfs tegenstrijdige dingen: competenties die haast nooit in één persoon voorkomen: creativiteit en plannen en organiseren bijvoorbeeld. De gevraagde criteria zijn niet meer gebaseerd op de realiteit.’ Hierdoor zullen steeds meer mensen buiten de boot vallen. ‘We vragen om alleskunnners, om mensen die van wol- ▶

‘We stellen steeds hogere eisen aan mensen en dat is niet reëel’

‘Werken met rollen in plaats van starre functies’

ken houden. Maar tachtig procent van de beroepsbevolking zit gewoon veilig binnen een cao. En dat is vaak een heel bewuste keuze. Ze willen niet anders.’

Oplissing

Dat lijkt een onoplosbare, hopeloze situatie, maar dat is het allerminst, vertelt Van Gelderen. ‘In plaats van de wolk te schetsen, de eisen te verhogen en direct al in de problemen te komen, is er ook een alternatief. Namelijk: schets de wolk, en vraag aan mensen hoe ze aan het totaal willen bijdragen vanuit hún talenten.’ Dus: dit is de hoeveelheid werk, wat is voor jou, wat is voor mij, en wat is voor de tien anderen hier op de afdeling? ‘Organisaties die denken en werken met rollen in plaats van starre functies lonken naar deze manier van werken. Je ontrafelt het werk, en spreekt mensen aan op hun talenten. Strijd verandert in plezier. Bovendien verbetert de sfeer drastisch wanneer mensen mogen doen wat ze léuk vinden. Daarnaast zijn mensen productiever wanneer ze in hun kracht staan, en zijn ze veel meer gemotiveerd om uit zichzelf hun vakgebied bij te houden. Hierdoor kun je dus met veel meer mensen de eindstreep halen. En dat alleen maar door reële in plaats van schizofrene dingen aan ze te vragen.’

En ja, het verdelen van het werk vraagt inderdaad meer aandacht. ‘Maar dan kunnen al die leidinggevendenden uiteindelijk eens gaan doen wat al decennialang in alle managementboeken staat: zeventig procent van de tijd besteden aan het personeel; leiden in plaats van managen.’

Maar het is niet allemaal hosanna en hoezee. Soms ontstaan er gaten, toch? ‘Mijn ervaring is dat hoe groter het bedrijf is, hoe kleiner de kans dat er gaten ontstaan. Er is altijd wel iemand die het raarste klusje leuk vindt om te doen. Bij kleinere organisaties is dat anders, soms zul je een specifieke com-

‘VERBIND ALLE NIVEAUS MET ELKAAR’

Dat strategische personeelsplanning in de praktijk niet werkt, komt vooral door een probleem in de afstemming. Dat zegt **Jan de Leede, SPP-deskundige bij ModernWorkx en universitair docent HRM bij de Universiteit Twente.** ‘De bedoeling is dat aan de top een strategisch besluit wordt genomen, wat vervolgens op tactisch niveau wordt uitgewerkt en op operationeel niveau uitgevoerd. Maar helaas is de praktijk vaak dat deze drie lagen van elkaar zijn losgezongen.’



Papieren tijger

Heel concreet betekent dit dat middenmanagers de strategie van boven niet uitvoeren omdat ze de noodzaak niet voelen of te veel gefocust zijn op het dagelijkse werk. ‘Als je een verandering van twintig procent moet realiseren, dan is dat relatief abstract tegenover de dagelijkse problemen op de afdeling. Het gevolg is dat aan het einde van het jaar het gat net zo groot is als aan het begin, wat van strategische personeelsplanning een papieren tijger maakt. En dat leidt dan weer tot de berichten die we elke dag in de krant lezen: grote ontslagrondes met veel pijn. Terwijl het helemaal niet zo schokkerig hoeft te gaan, als mensen maar willen evolueren in plaats van reorganiseren.’

De sleutel

De sleutel is: ‘Verbind de niveaus met elkaar, zodat de urgentie óveral gevoeld wordt, iedereen eigenaar is van probleem én oplossing, en je samen kunt werken aan de strategische doelen die je samen stelt.’

petentie moeten opplussen. En natuurlijk zijn er de mensen die niet mee willen of kunnen naar de wolk. Maar die heb je nu ook al. Van hen zul je uiteindelijk afscheid moeten nemen, leiderschap is soms ook heel duidelijk.’

Reacties

Zowel werkgevers als werknemers moeten in de praktijk soms nog behoorlijk wennen aan het idee dat je met SPP niet langer spiegelt en sleutelt aan wat onder de maat is en zoekt naar wat schaars is, maar dat je uitgaat van wat je al aan boord hebt. ‘Sommige werknemers vragen als eerste in welke schaal ze dan terecht komen. Andere worden meteen enthousiast omdat ze vanaf nu mogen voldoen aan criteria die wél bij ze passen.’

Die verscheidenheid is er ook bij managers. ‘Een aantal vindt het een prachtig idee, en gaat er gelijk mee aan de slag. De wat ouderwetser leiders

blijven van mening dat ze een brede set competenties gewoon van mensen kunnen eisen, zelfs als daardoor zestig procent van het huidige personeelsbestand niet meer voldoet.’ ◀

Vakevent Inzet op Maat

Nieuwsgierig naar meer? Kom naar Inzet op maat, het vakevent over duurzame inzetbaarheid. Wanneer: **7 en 8 november 2016** Waar: **1931 Den Bosch** Meer info: [HTTP://PENOCONGRESSEN.NL](http://PENOCONGRESSEN.NL)

‘Uitgaan van wat je al aan boord hebt’