

Carel Maasland, HR-manager in corporate HR-team IKEA

# 'Het gaat erom waar je

DOOR BASTI BARONCINI

**Nederlander Carel Maasland bedenkt met zes collega's de wereldwijde HR-strategie van woon-warenhuis IKEA. Een grote verantwoordelijkheid als je bedenkt dat IKEA tot een select gezelschap van high performance organisations (HPO) behoort. Hoe word je een HPO, maar vooral: hoe blijf je het?**

De cijfers zijn indrukwekkend: 500 miljoen klanten kopen voor bijna 20 miljard euro in 24 landen aan interieurartikelen. Daarvoor heb je 120 duizend medewerkers in dienst. En dat terwijl de omzet in 1997 'slechts' 5,4 miljard euro bedroeg en er 'maar' 45 duizend medewerkers werkten. De nieuwe opdracht: over 7 jaar opnieuw verdubbeld zijn. Carel Maasland mag die ambitie op HR-gebied vormgeven. Jaren geleden liep hij stage bij IKEA en na wat omzwervingen kwam hij in 2002 terug als

en hoe ontwikkel je die? Maar je kunt er ook op een andere manier naar kijken en misschien moeten we daar maar voor kiezen. Als wij over 7 jaar 1 miljard klanten in plaats van 500 miljoen willen hebben, dan moet je ook echt relevant zijn voor die klant. Een van de manieren is door goede informatie te geven, bijvoorbeeld – heel concreet – bij het helpen met een verlichtingsplan. Die kennis hebben wij in huis en kunnen we in principe doorgeven aan de klant. Deels staat dat op internet, maar de mensen

len en hoe minder managementlagen en controles er nodig zijn. Bureaucratie is voor mij gesteld wantrouwen. Daarnaast willen we business-development koppelen aan competence-development: laat je medewerkers groeien op terreinen die voor het specifieke filiaal van belang zijn. Bovendien willen we leren van en met elkaar in de praktijk van alledag: kruisbestuiving is goed voor het hele bedrijf. Ten slotte willen we vasthouden aan het idee van een eenvoudige organisatie. Mensen hebben het ge-

leiderschap. We zijn een mensintensief bedrijf, waarin het optreden van het individu ertoe doet. Als iedereen een klein beetje meer geeft dan wat er in de functieomschrijving staat, kun je als bedrijf zoveel meer! Maar daar is wel goed leiderschap voor nodig. Ten derde investeren we juist in mensen als het slecht gaat met de economie. Door anticyclisch te denken, ben je – als de conjunctuur weer aantrekt – veel sneller uit de startblokken dan je concurrent. Juist in een wereld met steeds snellere conjunctuurwisselingen gaat het allemaal om schakelvermogen. En voor mij persoonlijk komt daar nog een vierde punt bij: goede verhoudingen met de OR en vakbonden. Als je een goede relatie met hen hebt, willen ze meedenken en is het veel makkelijker als jij hen een keer nodig hebt. Toen wij onze vestigingen wilden openhouden op zaterdagavond en we konden aantonen waarom dat goed voor de werkgelegenheid was, namen ze ons direct serieus en was het veel eenvoudiger om door te voeren.'

**'Het is hard werken bij IKEA en er is geen ruimte voor primadonna-gedrag'**

HR-manager bij de Nederlandse tak van het bedrijf. Inmiddels hoort hij tot het team dat vanuit Zweden de HR-strategie bedenkt. Het is volgens Maasland een verantwoordelijkheid die bescheiden maakt, iets wat past bij de bedrijfscultuur van IKEA. Op het moment dat we elkaar spreken, heeft Maasland nog 4 weken om met een wereldwijde competence-strategie tot 2015. De grote lijnen zijn al zichtbaar.

'De meeste HR-managers denken bij competence aan: wat zijn de competenties van je belangrijkste medewerkers

in onze gele hemden zijn natuurlijk ook uitermate geschikt. In dat geval staan de competenties van je medewerkers in het teken van wat je met je klanten en leveranciers wil. Het gaat erom waar je echt in wilt uitblinken.'

**Wat moet daarvoor gebeuren in de komende jaren?**

'Zeker als je zo groot wil worden, bestaat er een risico dat je van je anker afslaat. Het hart van het bedrijf bestaat uit een negental rotsvaste waarden en die moeten we zeker behouden. Hoe sterker je gedeelde waarden zijn, hoe beter mensen zich thuis voe-

voel dat ze ertoe doen en weten vaak exact wat hun bijdrage is. We willen groots zijn door klein te blijven.'

**IKEA is een High Performance Organization. HPO's presteren gedurende 5 tot 10 jaar significant beter dan hun concurrenten. Goed personeelsbeleid is een van de kenmerken. Hoe word je zo'n HPO?**

'Wij zijn daar nooit op uit geweest. Wij doen ons eigen ding en dat komt toevallig erg overeen met andere HPO's. Wij hebben in de eerste plaats een open en transparante bedrijfscultuur. Daarnaast is er veel aandacht voor kwalitatief goed

**De vraag hoe je een HPO blijft is dan overbodig?**

'Ja. Het gaat om een cultuur. En die biedt ons houvast om op lange termijn te kunnen denken.'

**En medewerkers zijn belangrijk in jullie bedrijfscultuur?**

'Soms gaat het hier over miljarden, maar het gaat ook altijd over individuen. Voor mij is die ene caissière belangrijk omdat zij het verschil kan uitmaken voor heel veel klanten op een dag. Het is hard werken en er is geen ruimte voor primadonna-gedrag, maar werknemers krijgen er ook veel voor terug.'

**Wat betekent personeel voor u?**

'Waar het mij om gaat is: hoe kun je mensen zo raken dat je ze mobiliseert om mee te



# echt in wil uitblinken'



werken aan het bedrijf? Ik ben daar momenteel in deze functie heel concreet mee bezig, maar het zou ook mijn fascinatie zijn bij een ander bedrijf.'

baantje hebben, maar dat we ze regelmatig laten reflecteren op wat ze doen en waar ze heen gaan in hun carrière. *Lifetime employment* is nog steeds een doel. Wij groeien

Duitsland met het bericht dat IKEA rechten van werknemers schendt. In de discussie op internet die daarop volgde, gingen medewerkers pal voor het bedrijf staan door te zeg-

## 'Competenties zijn grotendeels motivatie'

*U beschrijft IKEA als een sociaal bedrijf, maar het is de vraag hoe lang dat vol te houden is. Als je als multinational wil blijven groeien en alle afzetmarkten zijn verzadigd, kom je toch uit bij werknemers. Het Amerikaanse Wal Mart betaalt werknemers zo weinig dat een deel van hen onder de armoedegrens leeft. Ander voorbeeld: de Engelse vertaling van 'rotbaantje' is McJob.*

'Dat is een discussie op een veel fundamenteeler vlak. Competenties zijn grotendeels motivatie, en die heb je niet als je nog drie baantjes nodig hebt om rond te komen. We experimenteren met nieuwe benaderingen. Zo geven we meer mensen grotere contracten en we proberen lonen meer dan marktconform te verhogen in bijvoorbeeld een land als Spanje.'

*Dat klinkt heel zakelijk. Meer kapitalistisch dan humanistisch. Ik dacht dat u een familiebedrijf was?*

'Dat blijft ook zo. Het doet pijn als je dat zegt. Wij hebben bijvoorbeeld tussen 2002 en 2006, toen de hele economie op drift was, duizenden mensen aan een baan geholpen en ze ontvangen in een fatsoenlijk werkklimaat. Dat is niet zomaar, wij willen een goede werkgever zijn. Dat betekent dat ook mensen in het magazijn niet zomaar een

als organisatie pas als onze mensen groeien.'

*Idealisme is niet los te zien?*

'Nee, dat zit verweven in de kern van het bedrijf. Je kunt hier aan iedereen, echt iedereen, vragen wat het belang van zijn radertje in het geheel is. Niet minder dan dat, werk is echt te belangrijk voor mensen om als industrieel proces te laten plaatsvinden. En als je zo loyaal naar mensen bent, dan krijg je dat terug. Vorige week kwam een onderzoeksprogramma in

gen dat ze zich niet in de beschuldigingen herkenden.'

*Tot slot: ik heb gehoord dat u elk jaar nog een week in de winkel werkt. Klopt dat?*

'Ja. Het liefst help ik in de laad-loszone waar mensen hun goederen ophalen en inladen. Dat is fysiek loodzwaar en klanten zijn dan ook aan het eind van hun energie. Het maakt je nederig en bescheiden. Je krijgt respect voor de uitvoering, omdat grote woorden daar betekenis krijgen.'

### Carel Maasland

Functie:	HR-manager in corporate HR-team (in Zweden), verantwoordelijk voor wereldwijde competence-strategie tot 2015
In deze functie:	Vanaf 1 maart
Leeftijd:	39 jaar.
Zelftypering:	'Betrokken bij mensen. Ik kan ontroerd raken als mensen hun ding vinden en boven zichzelf uitstijgen. Ik besef dat ik door een handjevol mensen echt geholpen en gestimuleerd ben, dat ik als het ware op hun schouders mag staan. En ik wil ook zo iemand zijn voor een paar anderen. Dit soort dingen kun je niet institutionaliseren binnen HR-processen, maar ik probeer binnen IKEA wel de ingrediënten aan te brengen waarin het mogelijk wordt.'
Ervaring:	5 jaar gewerkt als organisatieadviseur. HR-manager binnen de gezondheidszorg en bij lokale overheden. Als stagiaire begonnen bij IKEA en in 2002 gevraagd om terug te komen.
Aantal medewerkers:	Zelfstandig werkend in een team van 10 mensen. Uiteindelijk werken 4 duizend HR-managers met zijn plannen.