

Veranderaar Carel Maasland: 'Mijn aanpak? Laat de mensen zelf denken'

Over de hele wereld bracht Carel Maasland de afgelopen 25 jaar tal van organisaties in beweging. Een klassieke HR-manager werd hij nooit, wel een gedreven veranderaar. Wat is zijn geheim? 'Kijk niet alleen naar de kosten, maar richt je op je bijdrage aan de kansen van een organisatie. En kijk altijd uit welke hoek de wind waait.'

Als er één Nederlandse HR-manager het 'Peter Stuyvesant-gevoel' kan oproepen, dan is het wel Carel Maasland. Van Roemenië tot Burundi, van Zwitserland tot Korea, van Panama tot Sub-Sahara Afrika, en van Miami tot Moskou: in vrijwel elke uithoek van de wereld is hij de afgelopen 20 jaar actief geweest om organisaties weer op het goede spoor te zetten, of juist organisaties in een bepaald land van de grond te tillen. Of het nou voor IKEA was, of voor Brightstar Corp. 'Ik sliep soms twee tot drie nachten per week in een vliegtuig. Kwam eens in de vier weken thuis. Dat was wel heftig, zeker met jonge kinderen.'

Nu heeft hij zich weer in Nederland gevestigd. Omdat hij ook hier nog genoeg kansen ziet om organisaties te verbeteren, via zijn eigen bedrijf, C-Force Consultancy. In gesprek over avonturen over de grens, over het recept-Maasland, en de wens dat HR-managers niet alleen naar de kostenkant kijken, maar ook eens wat vaker naar de *business opportunities*.

Weinigen zullen zo'n internationale carrière kennen. In bijna elk werelddeel ben je actief geweest. Hoe ontstaat zo iets?

"Ik liep in 1992 stage bij een stichting. Via hen kreeg ik de kans om naar Roemenië te gaan om daar als verkenners het management van een groot ziekenhuis te onderzoeken en te kijken of een managementtraining de situatie daar zou kunnen verbeteren. Het was twee jaar na de val van Ceaușescu. Ik liep daar als 23-jarige jongen rond, en stelde onbevraagd alle vragen die men elkaar niet durfde te stellen. Ik stelde iedereen drie eenvoudige vragen. Niet in een officieel interview in een kantoor, maar dicht bij de realiteit op de werkplek van

de professionals. De eerste vraag was: waar ben je mee bezig? Dat was een stuk erkenning, dat hadden ze in geen jaren gehad. De tweede vraag was: als je de kans kreeg directeur te worden, wat zou je dan als eerste veranderen? Om te peilen wat er speelt, maar ook om daar een beetje eigenaarschap mee te creëren. En de derde vraag was: wat zou jij nou kunnen doen, als arts of verpleegkundige, om dat voor elkaar te

'Wat kun jij doen om dat voor elkaar te krijgen'

krijgen? Dat waren ze ook niet gewend.

Dat deed ik 's ochtends, en 's middags liep ik mee met alle bobo's in de regio. Gewoon belangstelling tonen. Die mensen vonden zichzelf allemaal belangrijk, dus die praatten wel. Toen heb ik na die verkennersperiode op een eerlijke, sympathieke manier het verhaal verteld van het ziekenhuis zonder daarin belerend te zijn, of iemand de schuld te geven. Als een soort spiegel. Dat beviel alle betrokkenen goed. En zo is daar de basis gelegd."

Dan nog ligt een loopbaan in Nederland meer voor de hand.

"Ik ben ook eerst hier de consultancy ingegaan. Ik werkte in Zoetermeer bijvoorbeeld bij Nutricia en Heineken. Ook toen was ik al niet zo zeer geïnteresseerd in HR-processen, maar wel in: als je nou een groep mensen bij elkaar zet, wanneer

werkt het nou? Wanneer worden ze geëngageerd? Wanneer raken ze het juist kwijt? Wanneer zijn ze tevreden? Wanneer vinden ze het verschrikkelijk? Wat zijn dan de knoppen waar je op kunt drukken?

Dan kom je automatisch in klussen terecht. Dus ik deed een jaar hier, een jaar daar. Zo stapelde ik op een heel mooie manier al vroeg in mijn loopbaan allerlei ervaringen. Die omslag van 'dit willen wij. Nou gaan we het ook doen,' dat vind ik altijd heel erg mooi."

Maar na een jaar ben je nooit klaar.

"Maar ik zorgde altijd dat het op eigen benen verder kon. Want ik wilde het niet loslaten. Totdat het zichzelf kon draaien. Dat heb ik ook later altijd zo gedaan. Ik probeer ook als ik ergens vertrokken ben altijd contact te houden en de vinger aan de pols te houden. Gaat het nog zoals we het hebben bedacht?"

Tijdens een Mastersopleiding op RSM, HR Leadership heette dat, werd ik benaderd door IKEA, waar ik ooit ook al stage had gelopen. Ik werd toen HR-directeur voor IKEA Nederland in Amsterdam. Dan word je van consultant ineens manager. En ik was nog hartstikke jong, net 30. En dan heb je dus ineens een team met bijna 130 HR-mensen in het hele land. Ik vond dat doodeng. En de enige reden dat ik dat kon, was omdat ik mensen om me heen had staan – zowel in mijn team als in het management – die zeiden: we geloven in jou, samen gaan we er iets moois van maken. Dat gaf veel vertrouwen en enorme steun."

Toen volgde het succes.

"IKEA was destijds al een succesformule, maar er was ook een volgende stap nodig. We wilden naar een omzet van een miljard euro. De toenmalige landenmanager vroeg in het MT hoe daar te komen. De CFO pakte daarop zijn *forecast* en zei: dat kost je minstens 5 jaar. Waarna de commercieel manager zei: 'we hebben zoveel nieuwe producten in de pijplijn, ik denk dat het in 4 jaar kan'. Daarop stak ik mijn hand op, in mijn onschuld en mijn *eagerness*. 'Binnen 3 jaar is het voor



- 1968 Geboren te Wilsum, gemeente Kampen
- 1986 HBO HRM aan de Christelijke Hogeschool Ede, Master in HR Leadership aan de RSM
- 1993 HR-projectmanager; Start People, PDZ Personeelsdiensten, C3 Hospital Consultants
- 1997 Twynstra Gudde, HR management consultant, Amersfoort
- 2002 IKEA, HR-directeur Nederland, HR-directeur Product Development & Supply Chain in Zweden, Global Training manager, HR-directeur Rusland

- 2009 Millicom (Tigo), Chief People Officer, Miami
- 2011 Johnson & Johnson, VP Global HR, Leiden
- 2012 Brightstar Corp, Chief People Officer, Miami
- 2014 BPC Banking Technologies, SVP Corporate & Capability development, Moskou
- 2016 Gloria Jeans, Chief People Officer, Moskou
- 2018 C-Force Consultancy, Managing Partner, Nederland. Associate HRM-partner bij Twynstra Gudde Interim Management en associate partner en adviseur bij Time to Grow Global

elkaar,' zei ik. Toen zei die landenmanager: je krijgt 24 uur om met een plan te komen en iedereen achter je voorstel te scharen.

Met een jongen die uit de business kwam, ben ik in die 24 uur vervolgens gaan rekenen: als we nou eens optellen wat mensen wél meenemen in de winkel, maar als ze in de rij staan uiteindelijk toch níet op de band leggen en afrekenen? Als we dat nou eens anders organiseren? Nou, zo kwamen we al een heel eind. Dat ben ik gaan doorwerken. Welke barricades hebben we onszelf opgelegd? Met 50 mensen in totaal hebben we met stickers aan de muur gekeken waar we meer omzet konden maken of waar we nog kosten konden besparen. Daar kwam heel veel uit. Binnen 2,5 jaar hadden we toen dat miljard omzet gehaald, al zat ik zelf toen al in Zweden."

Wat is daar de HR-invalshoek bij?

"Ik had het hele proces gefaciliteerd. Laat de mensen zelf denken. En als je dan vraagt: waar zit nou de zorg of we dat redden of niet? Dan hoor je altijd dat het te maken heeft met de organisatie en met het personeel. Maar op het moment dat je een salesorganisatie zélf tot het inzicht laat komen dat het kan, op basis van hun eigen berekening, dan is er veel mogelijk, ook op personeelsgebied. Zo kun je echt de businesspartner zijn die de organisatie op sleeptouw neemt."

Maar de essentie zit dus in die 24 uur?

"Je hebt een moment van verdichting nodig. Een moment dat je zegt: *cut the crap*, geef me het bewijs dat het gaat werken.

'Als je een salesorganisatie zélf tot het inzicht laat komen, is er veel mogelijk'

Dat dwingt je scherp te laveren. Tussen Scylla en Charybdis, om in termen van de oudheid te blijven. Je moet een nauw paadje aflopen om tot commitment te komen, om transformatie te realiseren.

Maar voor je zover bent, gaat er wel wat tijd aan vooraf. Je moet begrijpen waar de bodem ligt, uit welke hoek de wind waait. Je kunt pas reisleader worden op het moment dat je weet wat de koers is. Dat hoeft dus niet te betekenen dat de hoogste baas zegt: zo doen we die dingen hier. Het gaat er meer om: wat is het verhaal in dit bedrijf? Wat drijft de mensen hier? Of je het daar nou mee eens bent of niet, dat doet er niet toe. Het gaat erom: als je verandering wilt, dan móét je eerst weten: waar komt een organisatie vandaan?"

Is er een recept dat je altijd volgt als je een organisatie wil veranderen?

"Ik heb een vijfstappenplan dat ik altijd toepas als ik de kans krijg. Daarbij begin ik met de winst- en verliesrekening. Heel veel HR-mensen zijn gefocust op de *bottom line*: waar kan ik nog kosten besparen? Ze zien dan personeel meestal als kostenpost. Ik begin juist altijd daarboven: waar kan ik meer geld verdienen met deze ploeg? Of sneller? Waar kan ik betere marges organiseren? Waar zit nieuwe business? Die *bottom line* komt daarna wel.

Stap 2 is dan: waar komt de wind vandaan? In Amerika werkte ik voor Brightstar, het grootste Latino-owned bedrijf van het land. Al die medewerkers leefden van één idee: *oportunidad*, het Spaans voor mogelijkheid. Het waren eerstegeneratie-migranten die zich de blubber werkten om hun kinderen het beter te laten hebben dan zij hadden. Er zat een enorme drive in dat bedrijf, waar ik nog steeds kippenvel van krijg. Ik merkte daar ook hoeveel energie je kunt loskrijgen als je die zenuw weet te raken. Dan kun je bergen verzetten met zo'n groep mensen. Als je dat vindt, heb je dus een basis om een strategie te maken.

En zo kom je uit bij stap 3. Dan probeer ik altijd, zoals ik dat noem, in te checken met individuen in de onderneming. Wie gaat hier nou de voortrekker zijn? Wie loopt voor de muziek uit om een strategie voor elkaar te krijgen? Ik zoek ze op in de frontlinie, tot bij de klanten aan toe. Dat heb ik in de loop der jaren wel geleerd. Je kunt niet elke keer in Freetown in Sierra Leone langs, of in Dar-es-Salaam in Tanzania. 900 man over de hele wereld, die kun je niet allemaal afvliegen. Dus bouw ik vaak via sociale media op een andere manier de relatie uit. En via Skype. Omdat ik gezien heb hoe belangrijk individuele relaties zijn. En dat doe ik nog steeds trouwens.

Ik probeer heel dichtbij die mensen te komen. In Afrika zijn veel mensen bijvoorbeeld diepgelovig. Dan volg ik ze ook in de bijbel-app die die mensen volgen. Ik probeer daar te snappen: wat drijft iemand nou? En wat houdt iemand tegen? Zij vinden dat niet vervelend, maar juist interessant. Je komt dan los van die corporate rol. Dat heeft niet te maken met je titel, maar dat je mensen probeert te engageren op waar ze daadwerkelijk staan in het leven."

Ik hoor nog steeds weinig HR-instrumentarium...

"Dat komt in stap 4, dan komt de HR-vakman in mij los, dan ga ik het instrumentaliseren. Dan wil ik zorgen dat het plan in de bloedbaan van een bedrijf komt. Van tevoren weet ik dat de helft van de interventies mislukt. Dus bedenk ik er soms wel zes of zeven. De hoeveelheid tijd die je krijgt is altijd relatief beperkt, dus moet ik altijd snel stapelen. Dat doe ik dan om twee redenen: om ervoor te zorgen dat het écht binnenkomt, maar ook om ervoor te zorgen dat het verankerd raakt als ik weer weg ben."

Heb je daarvoor een toolkit, een catalogus aan maatregelen, tot je beschikking?

“Dat is deels elke keer creativiteit, maar ook deels wel aangeleerd natuurlijk. Ik heb zelf de neiging te snel te gaan, en onderschat soms de veranderbereidheid, met name van het zittende management. Je leert door de jaren heen dat als er iets in beweging komt, dat dat niet makkelijk meer te stoppen is. Het is ook echt niet zo dat mijn aanpak altijd meteen goed gaat. Maar ik probeer altijd wel veel uit, als we weten welke kant het op moet gaan.”

‘Als het niet linksom kan, doe het dan rechtsom’

En stap 5?

“Ik probeer te evangeliseren over deze boodschap. Heel vaak zie ik dat het stopt na stap 4. Dan wordt bijvoorbeeld performance management ingevoerd, of een bonussysteem, en dan blijft het daarbij. Maar om de boel bij elkaar te houden moet je het elke keer als één samenhangend geheel presenteren op de plekken waar de mensen ermee werken. Dus dan ga je naar Akkra in Ghana, en dan doe je daar een soort vloot-schouw en probeer je alle tools bij elkaar te krijgen.

Hoe is je *talent assessment*? De mensen die je nou binnen hebt gehaald, hoe motiveer je die? Hoe hebben je leidinggevenden het gedaan in hun *engagement survey*? Zitten die mensen al ingeschreven in het opleidingsprogramma dat we voor hen hebben gemaakt? Heb je al eens nagedacht over wat de volgende stap zou kunnen zijn? Zo probeer ik als het ware kralen te rijgen, en al die stukjes aan elkaar te plakken en zo de cirkel rond te maken.”

Maar zelf ben je dan meestal allang weer vertrokken.

“Als ik mijn Facebook of LinkedIn open, heb ik nog steeds elke dag posts van allerlei mensen over waar ze mee bezig zijn. Die bewegingen gaan wel door. Ik vind dat mooi. Soms denk je: wat laat je dan achter bij zo'n bedrijf? Meestal zijn dat relaties met mensen bij wie iets is gebeurd. Waar jij als katalysator hebt mogen functioneren. Dat vind ik mooi werk. Ik blijf altijd een beetje in de rol van de betrokken buitenstaander. Ik word geen corporate man, nooit helemaal deel van het bedrijf. Die distantie heb ik ook nodig. Ik word wel heel gepassioneerd over wat er gebeurt, maar blijf ook een beetje op afstand om te kunnen beschouwen wat er gebeurt.”

Is het echt zo dat als je dat kunstje in Burundi doet, dat je dat dan ook in Panama kunt?

“Ik denk het wel. Het is een bepaalde vaardigheid die je jezelf eigen maakt. Het begint met belangstelling hebben voor wat er over de hele wereld speelt, en elke dag daarmee bezig zijn. Als je dan waar dan ook een vraag vandaan krijgt, hoef je nooit helemaal vanaf nul te beginnen. Als je me nu vraagt om een team in zeg Thailand op te bouwen, dan weet ik ongeveer hoe ik dat moet doen. Bij wie ik wezen moet. En hoe ik dat aanvlieg. Dan heb ik daar contacten die me in een richting kunnen sturen. Schaalvergroting van ondernemingen op wereldschaal is een van mijn core expertise geworden.”

En als zeg de gemeente Gouda belt? Denk je dan: ik heb het in Panama gedaan, in Burundi, dan moet het ook in Gouda lukken?

“Weet je wat het is? Het gaat niet over geografie of industrie. Ik wilde nooit HR-manager worden. Dat ben ik nu ook eigenlijk niet. Ik ben eerlijk gezegd heel slecht in operationeel HR, was ook nooit zo geïnteresseerd in transacties. Ik ben een organisatieveranderaar. Wat ik kan is een organisatie in beweging krijgen. En ja, dat kan dus ook in Gouda. Graag zelfs. Als ze me daar kunnen gebruiken.”

En waarom kun je dat dan beter dan anderen?

“Dat is moeilijk om van jezelf te zeggen. Maar ik denk dat het dan komt door drie dingen. De eerste is: inzet. Niets komt vanzelf. Je moet er wel energie in stoppen. En een tweede is: je moet heel zelfkritisch zijn. Steeds denken: waar had ik het hier beter kunnen doen? En een derde is: zorg dat je flexibel blijft. Als het niet linksom kan, doe het dan rechtsom. Soms zijn mensen heel dogmatisch over hun eigen vakgebied. Zo hebben we dat geleerd, dus moet het zo. Terwijl ik inmiddels weet: er zijn altijd vijf of zes manieren om iets te doen. Als optie 1 niet lukt, probeer dan gewoon optie 2. Zolang je maar dicht bij je doel komt, zonder dat je je eigen normen en waarden verliest.” ■

Succesvol HR-veranderprocessen begeleiden

Dit tweedaagse programma geeft u de tools in handen om HR-veranderprocessen effectief te begeleiden, zodat de strategische doelen van de organisatie worden gerealiseerd.
www.hracademy.nl