



Verslag Leernetwerk Anders Werken

georganiseerd door
factorvijf
op 20 mei 2016
over
De ziel en zakelijkheid
van HR

Te gast bij SIOO in Utrecht

De eerste bijeenkomst in 2016 vindt plaats in een prettige open ruimte bij Sioo in Utrecht.

[Aukje Nauta](#) heet iedereen welkom en dankt Sioo, onze gastorganisatie, voor de ontvangst. Ze haalt herinneringen op aan het leernetwerk Anders Werken van Factor Vijf, dat startte in 2010 tijdens het oprichtingsfeest van ons adviesbureau. Destijds organiseerden we een bijeenkomst in het Academiegebouw te Utrecht, over onderhandelen. Een flink aantal van de huidige deelnemers aan het leernetwerk was er toen ook al bij. Aukje verwelkomt vandaag ook nieuwe deelnemers (voor een overzicht, zie bijlage). Uit de voorstelronde blijkt hoe divers de groep is: van HR-professionals tot vakbondsbestuurders, van directeuren tot zzp'ers, en van de zorgsector tot aan de haven.

[Annet Weitering](#) van Sioo introduceert haar organisatie: een interuniversitaire ambachtsschool, opgericht in 1958 door acht universiteiten. Sioo biedt leertrajecten aan waarin deelnemers (managers, organisatieadviseurs) leren om mens en organisatie wendbaar te maken in veranderings- en organisatieprocessen. Eigenlijk is Sioo ook een leernetwerk. Er is een kern van 15 mensen, met daar omheen freelance-docenten en Sioo-alumni. Als je een opleiding bij Sioo volgt, dan heb je een netwerk voor het leven want Sioo-alumni blijven elkaar ontmoeten. [Heleen Tours](#) is programmamanager van het leertraject Succesvol Verandering Organiseren (SVO) bij Sioo. Volgende week start de 72ste groep van deze opleiding. Deelnemers zijn ervaren managers. Naast leertrajecten organiseren verspreidt Sioo kennis over verandermanagement en organisatiekunde, bijvoorbeeld in de vorm van whitepapers. Het laatste whitepaper, [Mislukt 70% van de verandertrajecten?](#), schreef Sioo samen met SVO-alumni.

Iemand die ook bij de startbijeenkomst van Factor Vijf was, is [Ruurd Baane](#), partner van Bright & Company. Hij had destijds met collega's net de laatste hand gelegd aan een – inmiddels veelgelezen – boek [Het nieuwe werken ontrafeld. Over bricks, bytes & behavior.](#) Daarin zet hij spanningsvelden uiteen tussen oude en nieuwe manieren van werken. Vandaag neemt Ruurd ons mee naar een nieuw spanningsveld binnen het vakgebied: dat tussen ziel en zakelijkheid van Human Capital.

Het vakgebied van Bright & Company is Human Capital. Wat is de (people) koers van organisaties, hoe kun je je (HR) organisatie inrichten? Hoe kun je het zachte van HR hardmaken? Wat kun je met HR Analytics? Maar ook: wat betekent jouw koers voor wat je verwacht van leidinggevenden en medewerkers? Behalve aan advieswerk besteedt Bright & Company veel tijd aan de verdere ontwikkeling van het vak. Momenteel zet Ruurd zijn tanden in een aantal spanningsvelden dat hij vaak tegenkomt in organisaties. 'Hersenkraakers' noemt hij ze, en hij wil er samen met anderen oplossingen voor zoeken.

Hij somt er een aantal op:

- **Duurzaam scoren:** Hoe creëer je een context waarin het perspectief van lange-termijngericht handelen verbonden is met het vermogen om kortetermijndoelstellingen na te streven en supersnel te kunnen schakelen?
- **Chaordisch handelen:** Hoe maak je optimaal gebruik van de principes van vakmanschap, professionele autonomie en vertrouwen in een context waarin regulatie, compliance en controle belangrijke business-drivers zijn?
- **High Tech, High Touch:** Hoe verbind je de waarde van human capital met de baanbrekende mogelijkheden van automatisering en robotisering?
- **Permanent Productief:** Hoe laat je oudere medewerkers niet buiten de boot vallen en geef je slim invulling aan duurzame inzetbaarheid, bij een mindset waarin jongere medewerkers vaak gezien worden als goedkoper en flexibeler?
- **Flexicurity:** Hoe maak je een succesvolle transformatie als werkgever van het bieden van baanzekerheid voor vaste medewerkers, naar een attractieve 'people brand' met een (kleine) vaste kern van medewerkers, aangevuld met een flexibel, maar duurzaam netwerk van loyale, betrouwbare en betrokken / gemotiveerde mensen?
- **Performance Paradox:** Hoe laat je mensen floreren in datgene waarin hun kracht en intrinsieke motivatie zit, in een cultuur van focus op verbeteren waar ze beperkt goed in zijn?
- **Collectief individualisme:** hoe zorg je dat je mensen als individu aanspreekt terwijl je ook collectief dingen wilt regelen?
- **Numbers count, feelings make you move:** hoe om te gaan met de spanning tussen ziel en zakelijkheid in organisaties en HR-beleid?

Over die laatste 'hersenkraak' gaat de rest van Ruurds verhaal.

Het vakgebied van human capital is geen exacte wetenschap, maar wordt in toenemende mate wel zo benaderd. De behoefte aan data over mensen en prestaties neemt toe. Maar is alles te meten? Wil je alles meten? En hoe verhoudt deze rationele, cijfermatige trend zich met de tegelijk opkomende overtuiging dat juist intuïtie, vertrouwen op onderbuikgevoel, flow en zelfs business spiritualiteit belangrijke drivers zijn van hoge prestaties? Waar en hoe kunnen ziel en zakelijkheid elkaar versterken? Ruurd sprak hierover met diverse

De behoefte aan data over mensen en prestaties neemt toe. Maar is alles te meten? Wil je alles meten?

mensen uit wetenschap en praktijk. En is benieuwd hoe een greenfield situatie eruit zou zien: wat zou er op het gebied van Human Capital ontstaan als we alles opnieuw zouden mogen opzetten? Zo'n greenfield situatie uitdenken is een zoektocht op zichzelf. Het goede nieuws is dat delen van de puzzel op zich al wel bekend zijn. Het maken van de koppeling met de praktijk blijkt weerbarstiger, aangezien je knutselt aan het DNA van de organisatie.

Volgens Ruurd zitten we momenteel in een overgangsfase: met één been in de 'oude wereld' (die overigens niet per se slecht is) en met het andere been in de nieuwe wereld, zonder precies te weten hoe die eruit ziet. In de oude wereld heet het vakgebied van mens en organisatie *human resource management*, worden mensen vooral gezien als schakel in een proces en wordt HR sterk ingekleurd vanuit bedrijfsvoeringsoptiek: hoe kun je de mens zo goed mogelijk inzetten en welke HR-systemen passen daarbij? Het vakgebied ontwikkelt zich meer in de richting van *human capital*, waarin we mensen veel meer als individuen moeten gaan zien die hun volle potentie willen benutten. Dit is goed voor mens en organisatie. Mensen plotten in een mal hoort daar niet bij.

Een reden voor deze ontwikkeling is dat organisaties steeds mens-afhankelijker worden. Maar gek genoeg vertaalt zich dat niet direct in verhoogde mensgerichtheid.

Ruurd vraagt aan de deelnemers: Wat is eigenlijk een mensgerichte organisatie? Enkele antwoorden:

- Waar mensen mooie producten leveren, dat fijn vinden en elkaar niet over de kling jagen;
- Waar mensen de ruimte krijgen om het werk te doen wat ze willen;
- Waar dat wat mensen maken waarde creëert voor zowel henzelf als een ander/de samenleving.

[Hans van der Heijden](#) (Rabobank) stipt het verschil aan tussen het interne en externe perspectief: is de organisatie gericht op haar eigen medewerkers of op klanten?

[Bert Roelofs](#) (AMC) maakt onderscheid tussen mensgerichte organisaties en mensgericht organiseren. In zijn baan als HR-directeur bij het AMC probeerde hij de werkcontext zo in te richten dat het beste in mensen bovenkwam. Een mensgerichte organisatie is één groot leerbedrijf, waarin mensen zich volop ontwikkelen. Als je mensgericht organiseert, dan vallen bovendien het interne en externe perspectief samen. Bijvoorbeeld in moderne thuiszorgorganisaties; daar organiseren kleine zelfsturende teams de zorg eigenhandig, waardoor ze zowel betere, menswaardige zorg aan de cliënt leveren, als zelf plezierig werken en zich breed ontwikkelen. Aukje noemt het voorbeeld van Greyston Bakery, een Amerikaanse organisatie die stelt: 'We don't hire people to bake brownies, but we bake brownies to hire people.' (Zie deze [Tegenlicht-uitzending](#).)

Ruurd ziet in de praktijk weinig aandacht voor het mensbeeld in de organisatie. Wat is een dominant mensbeeld in jullie organisaties?, vraagt hij aan de zaal, die komt met antwoorden als:

- De mens als imperfect wezen;
- Een kostenpost;
- Een beheersbaar en maakbaar wezen;
- Een inwisselbaar iemand;
- Een homo economicus;
- Een kind waarvoor je moet zorgen.

[Fred Polhout](#) (FNV) oppert dat taal van invloed is op het dominante mensbeeld in organisaties. Slogans als ‘people matter, results count’ en termen als ‘human resources’ zetten de mens op afstand en communiceren dat het gaat om geld verdienen, zoveel mogelijk uit mensen halen, aldus [Albert van Damme](#) (CNV). Hij geeft een voorbeeld uit de Rotterdamse haven. Daar vervallen 800 arbeidsplaatsen als gevolg van robotisering. Albert: ‘Dat kan, maar dan moet je ook nadenken over wat je doet met die mensen: hoe maak je ze op tijd wend- en weerbaar? Hoe zorg je dat ze aan nieuw werk komen? Havenbedrijven stoppen veel geld in nieuwe terminals, maar veel minder in ontwikkeling ten behoeve van de interne en externe arbeidsmarkt van mensen.’ [Inge Samsom](#) (AMC) schetst het beeld vanuit de werkgever. ‘Veel mensen zien niet in dat de wereld verandert, willen bijvoorbeeld niet leren om een MRI-scanner te bedienen.’

‘Slogans als ‘people matter, results count’ en termen als ‘human resources’ zetten de mens op afstand en communiceren dat het gaat om geld verdienen’

Ruurd vervolgt zijn verhaal met het ‘totale mensbeeld’ dat Stephen Covey in zijn boeken schetst: een mens bestaat uit hoofd, ziel, hart en lichaam. Vaak doet een organisatie eenzijdig beroep op mensen. Bij de productiemedewerker op het lichaam, bij de kenniswerker op het hoofd. Beter is het om iedereen op alle vier elementen aan te spreken. Sommige organisaties doen dat al, en sommige leidinggevenden zijn er beter in dan andere. Zulke mensgerichtheid loont. Maar: uit een schatting van Bright & Company blijkt dat tachtig procent van HR-werk op routine gebeurt, vaak omwille van beheersbaarheid. Dus een vak dat over mensen gaat, is verworden tot een routineus systeem! Zo verliest HR zijn bestaansrecht, stelt Ruurd. Hij ziet twee sleutels naar mensgerichte organisaties:

1. **Via rationalisatie:** Door middel van experimenten en hypothesetoetsing kunnen we organisaties mensgerichter maken. Yvonne Sterken (ABN Amro) vertelt over hun HR Analytics groep. Die meet de effectiviteit van HR-interventies, zoals de brede effecten van leiderschapstrainingen: zijn de gewenste competenties daadwerkelijk ontwikkeld en verbeteren daardoor de resultaten van een team?
2. **Via intuïtie:** Door toepassing van kennis over bijvoorbeeld de werking van hersenen of de effecten van meditatie kunnen we organisaties mensgerichter maken. Ruurd merkt dat veel managers boeken lezen over deze onderwerpen. HR-professionals zouden die kennis rechtstreeks moeten toepassen in organisaties.

Kortom: ziel en zakelijkheid van HR zijn beide nodig. Een organisatie die beide kanten probeert te benutten is Google: enerzijds onderbouwen ze alles met cijfers, anderzijds hebben ze het Search Inside Yourself programma waarin medewerkers leren mediteren. Maar bij het merendeel van de organisaties overheerst de zakelijkheid. Of is aan de andere kant de 'mensgerichtheid' volledig doorgeslagen. Klinkt dit herkenbaar?

Rikkie Dautzenberg van Enexis vindt van wel. Enexis heeft 'onwijs gaaf' beleid rondom duurzame inzetbaarheid. Maar het management vindt dat HR hierover onhandige afspraken heeft gemaakt met de vakbonden. Managers willen dat mensen presteren in het hier en nu, en beseffen onvoldoende dat leren en ontwikkelen tijd kost. Annet Weiting van Sioo geeft een voorbeeld van hoe het ook kan. Een gemeentesecretaris vertelde zijn personeel welke onplezierige veranderingen er op stapel stonden en toonde daarbij zijn emoties. Dit verminderde de onrust bij medewerkers. Ook Ruurd ziet eerste stappen. Op scholen leert men kinderen steeds vaker sociaal-emotionele vaardigheden. In organisaties komt meer aandacht voor emotionele intelligentie. En hoewel HR-professionals vaak geen 'number crunchers' zijn, wordt HR Analytics wel steeds meer toegepast.

Na Ruurds lezing gaan we in gesprek over de vraagstukken die Ruurd heeft opgeroepen.

Cristel van de Ven introduceert als werkvorm de vier stappen van Appreciative Inquiry, waarbij we ontdekken wat al goed gaat met het continuüm tussen ziel en zakelijkheid (discover), dromen over Ruurds greenfield (dream), bedenken hoe zo'n greenfield-situatie er dan uit kan komen te zien (design) en concrete acties voor onszelf bepalen (deliver). Hieronder een korte samenvatting van de belangrijkste bevindingen uit de groepen.

- **Discover:** Goede voorbeelden zijn o.a. Buurtzorg, het ziekenhuis Bernhoven in Uden en de talentdialoog bij ABM Amro.
- **Dream:** De droom is dat mensen zelfsturend en zelfstandig, zonder directieve leiding, breed inzetbaar zijn, in divers werk waarin ze zich continu ontwikkelen. En dat het

écht goede gesprek tussen leidinggevenden en medewerkers wordt gevoerd, waarbij iedereen op gelijkwaardig niveau praat over wat er toe doet in de organisatie. Daar horen autonomie en regelruimte bij.

- **Design & Deliver:** De volgende concrete voornemens komen naar voren:
 - Start in het onderwijs een project waarbij leraren zelf mogen beslissen hoe ze de 250 uur uit het taakbeleid willen invullen, vanuit de oproep: kijk wat jij kunt en wilt doen met die uren om het onderwijs beter, leuker en innovatiever te maken.
 - Zet mensen in een sociale-innovatieklasje (net als in de Rotterdamse Haven) waarbij ze zelf aan de slag gaan met vernieuwingen.
 - Zorg dat alle verandertrajecten in organisaties in handen van medewerkers zijn en blijven.
 - Faciliteer en jaag aan als HR-professional, maar doe vooral niet te veel zelf.
 - Geef elkaar complimenten.
 - Nodig mensen uit om suggesties te geven om de organisatie te verbeteren.
 - Richt een nieuw bedrijfsonderdeel op (zoals Enexis heeft gedaan), zonder HR-beleid, waarbij je – na selectie van de mensen – de groep vrij laat in wat die doet, hoe en met wie.

Aanwezigen leernetwerk Factor Vijf Anders Werken, 20 mei 2016.

Ruurd	Baane	Bright & Company
Wilco	Brinkman	HS Arbeidsvoorwaarden
Rikkie	Dautzenberg	Enexis
Doerte	Fischer	UvA
Aletta	Huizinga	UU
Dirk	Kramer	NFU
Olga	Leegwater	RVO
José	Mens	José Mens Advies en Management
Aukje	Nauta	Factor Vijf
Fred	Polhout	FNV
Bert	Roelofs	AMC
Inge	Samsom	AMC
Jörg	Sauer	VHP2
Yvonne	Sterken	ABN Amro
Heleen	Tours	Sioo
Albert	Van Damme	CNV Vakmensen
Hans	Van der Heijden	Rabobank
Cristel	Van de Ven	Factor Vijf
Liesbeth	Waltz	Kwintes
Annet	Weitering	Sioo
Agnes	Zandvliet	AZ Leren en veranderen

80%

**van HR-werk
gebeurt op routine,
vaak omwille van
beheersbaarheid.
Dus een vak dat
over mensen gaat,
is verworden tot een
routineus systeem!**