



DE BESTE
ARTIKELEN VAN
**PW DE GIDS:
2016**
NU GEBUNDELD
IN ÉÉN GRATIS
DIGITALE UITGAVE

**HET
BESTE
VAN**

2016

Vijf succesfactoren voor duurzame inzet

Er zijn vijf factoren die concreet bijdragen aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers, blijkt uit het Nationaal Onderzoek Over Duurzame Inzetbaarheid 2016. HR kan hier meteen mee aan de slag. Maatwerk is het sleutelwoord.

Tekst Aukje Nauta en Cristel van de Ven



Maar liefst 56 procent is van mening dat de eigen medewerkers niet duurzaam inzetbaar zijn

Elf jaar deed Wim van der Leegte, president-directeur en eigenaar van familiebedrijf VDL Groep erover om erachter te komen hoe hij zijn medewerkers het beste kon inzetten. De VDL groep is een bundeling van bedrijven – waaronder VDL Nedcar – met een omzet van 2,5 miljard euro en ruim tienduizend werknemers. In een interview in de Volkskrant van 30 januari vertelt hij hoe hij in het begin als directeur de hele dag alles liep te regelen, zoals achter orders aan zitten en kwaliteit en levertijd bewaken. Nooit ervoer hij rust. De kentering kwam nadat iemand hem vroeg of hij wel genoeg met zijn mensen praatte. Hij antwoordde: “Ik praat de hele dag met m'n mensen.” Hij kreeg toen als vraag: “Maar praat je dan wel over de dingen waar het om gaat?” Waarop hij antwoordde: “Nou ja, dat misschien nog wel, maar nooit rustig. Altijd staand, want altijd haast.”

Betrokkenheid

Hij realiseerde zich dat hij tijd moest gaan nemen voor zijn mensen, met ze moest gaan praten en ze betrekken bij de koers van het bedrijf. Vanaf dat moment ging Van der Leegte elke vrijdag met de voorlieden om tafel zitten en vroeg naar de kosten, de uurprijs en of er goed gecalculeerd was. Toen begon het bedrijf te lopen. De gesprekken leidden tot een enorme betrokkenheid onder de medewerkers. Van der Leegte leerde al doende een essentieel onderdeel van de weg naar duurzame inzetbaarheid: hij betrok zijn medewerkers bij de koers en prestaties van zijn bedrijf. Het gevolg was dat de medewerkers zich mede-eigenaar van de organisatie gingen voelen en harder gingen lopen dan ooit tevoren. Duurzaam inzetbare medewerkers zijn een kostbaar goed. Duurzame inzetbaarheid

verwijst naar personeel dat vitaal is, goed presteert en zich voortdurend ontwikkelt. Zodoende zijn ze niet alleen ‘fit voor hun job’, maar ook in staat om - als dat nodig is of als ze het willen - elders binnen of buiten het bedrijf werk te vinden. Beide elementen zijn in het belang van zowel het bedrijf als de medewerkers zelf. Bij duurzame inzetbaarheid gedijen de medewerkers en dat toont zich in prestaties en welbevinden.

De praktijk toont echter een ander beeld. In onderzoek dat het platform Over Duurzame Inzetbaarheid (Vakmedianet) en Factor Vijf hebben gehouden onder werkgevers blijkt slechts 51 procent het eens met de stelling dat duurzame inzetbaarheid op de strategische agenda van de organisatie staat. Nog minder respondenten (35 procent) zijn het eens met de stelling dat duurzame inzetbaarheid een hoge prioriteit krijgt in hun organisatie. HR-managers zien vaak wel het belang ervan in, maar omdat er niet sprake is van urgentie, doen veel bedrijven er nog weinig mee.

Dialogo en i-deals

Wat bepaalt of medewerkers duurzaam inzetbaar zijn? Om hier inzicht in te krij-

gen hebben we een vragenlijst voorgelegd aan HR-managers, directeuren/leidinggevenden en arboprofessionals. We onderzochten onder meer in welke mate de respondenten het eigen personeel duurzaam inzetbaar achten. Van hen geeft 44 procent gemiddeld een 3,5 of hoger op vijf-puntschalen bij stellingen als: ‘medewerkers zijn vitaal’, ‘medewerkers hebben plezier in het werk’, en ‘medewerkers leren veel in het werk zelf’. Deze respondenten vinden de meerderheid van het eigen personeel duurzaam inzetbaar. Dat betekent aan de andere kant dat maar liefst 56 procent van de respondenten de meeste eigen medewerkers niet duurzaam inzetbaar vindt. In die organisaties is duidelijk ruimte voor verbetering.

We onderzochten niet alleen in welke mate de respondenten vinden dat het eigen personeel duurzaam inzetbaar is, maar ook welke factoren samenhangen met het beeld dat ze op dat vlak van hun medewerkers hebben. Dat zijn er vijf. Vier factoren hangen sterk samen met de perceptie van respondenten dat het personeel in meerderheid inzetbaar is en één factor iets minder. Omdat we alle gegevens op hetzelfde tijdstip verzamelden, kunnen we geen uitspraken doen over wat duurzame inzetbaarheid veroorzaakt. Desalniettemin is het interessant om te onderzoeken wat samenhangt met duurzame inzetbaarheid.

Ook benadrukken we dat het gaat om percepties van de respondenten, dus geen objectieve metingen van duurzame inzetbaarheid: welke factoren maken dat respondenten het personeel als meer of minder duurzaam inzetbaar zien?

De grootste samenhang blijkt er te zijn tussen dialoog en duurzame inzetbaarheid. Als leidinggevenden en medewer-





kers goede gesprekken voeren over werk en ontwikkeling en elkaar aanspreken op wat beter kan, dan blijken medewerkers in de ogen van de respondenten vaker duurzaam inzetbaar.

I-deals over ontwikkeling blijken hierbij van groot belang te zijn. I-deals verwijzen naar speciale afspraken die medewerkers met hun werkgever maken – bijvoorbeeld over ontwikkeling – waardoor het werk goed bij hun eigen situatie past en tevens bij wat de organisatie belangrijk vindt. Vaak wijken die afspraken af van de cao of het personeelsbeleid. I-deals over ontwikkeling kunnen afspraken zijn over opleiding en training, maar ook over persoonlijke ontwikkeling. Te denken valt aan een afspraak om binnen of buiten het bedrijf stage te lopen of een bijzonder congres bij te wonen. Daarbij blijkt dat hoe meer medewerkers zo'n i-deal met hun baas over ontwikkeling maken, hoe vaker de respondenten een meerderheid van het personeel duurzaam inzetbaar vinden.

Autonomie en participatie

Een derde factor van belang is autonomie in het werk. Als de meerderheid van de medewerkers zelf kan beslissen hoe zij hun werk uitvoeren, dan vinden de respondenten ze ook vaker duurzaam inzetbaar.

Ten vierde is participatie cruciaal – dat wat Wim van der Leegte al doende ontdekte. Als het management medewerkers de mogelijkheid biedt om besluiten te beïnvloeden en regelmatig informeert naar hun mening, dan vinden de respondenten de meerderheid van de medewerkers duurzaam inzetbaar.

De vijfde factor, opleidingsmogelijkheden, heeft weliswaar een positieve samenhang

met duurzame inzetbaarheid, maar voegt naast de eerder genoemde vier factoren niets extra's toe. Waarschijnlijk komt dat omdat de aanwezigheid van opleidingsmo-

ONDERZOEK OVER DUURZAME INZETBAARHEID 2016

Voor het onderzoek werden gegevens verzameld via de database van Vakmedianet bij ruim 4.200 werkgemers. Het betrof 1.915 vrouwen (45 procent) en 2.317 mannen (55 procent). Zij vulden tussen half december 2015 en half januari 2016 een vragenlijst in.

De meeste respondenten zijn P&O'ers (29 procent), gevolgd door managers (14 procent) en arboprofessionals (10 procent). Bijna de helft van de respondenten werkt in een organisatie met 500 of meer werknemers (45 procent) en ruim een kwart in een organisatie met 101-500 werknemers (27 procent).

De overige respondenten werken in een organisatie met 21-100 werknemers (16 procent) of 20 of minder werknemers (12 procent). De meeste respondenten werken bij de overheid (20 procent), gevolgd door gezondheidszorg en welzijn (17 procent) en zakelijke dienstverlening (13 procent).

Download de whitepaper met de onderzoeksresultaten op: congres.overdi.nl.

gelijkheden niet genoeg is; ze moeten ook benut worden. Dat gebeurt lang niet altijd: slechts 37 procent van de respondenten is het eens met de stelling: 'In mijn organisatie benutten we het opleidingsbudget elk jaar geheel'. Wanneer medewerkers concrete i-deals over ontwikkeling maken, dan wijst dat erop dat men opleidingsmogelijkheden ook echt benut.

De resultaten betekenen niet dat opleidingsmogelijkheden onbelangrijk zijn; maar de factoren dialoog, i-deals over ontwikkeling, autonomie en participatie hangen net wat meer samen met duurzame inzetbaarheid.

Concluderend blijken dus vier van de vijf factoren direct samen te hangen met de perceptie van respondenten dat de meerderheid van het personeel duurzaam inzetbaar is. Opleidingsmogelijkheden zijn daarbij dan wat minder van belang. Ze zijn een belangrijke voorwaarde, maar ze moeten wel benut worden, willen ze bijdragen aan duurzame inzetbaarheid.

Scores eigen bedrijf

Welke score geven de respondenten hun bedrijf op bovengenoemde vijf factoren? De respondenten vinden dat hun eigen bedrijf het hoogst scoort op de factor die het minst direct samenhangt met inzetbaarheid, namelijk opleidingsmogelijkheden. De laagste score geven de respondenten op i-deals over ontwikkeling: bijna een derde (31 procent) zegt dat de meerderheid van het personeel i-deals over opleiding en ontwikkeling afspreekt. Ook op de overige drie factoren kunnen bedrijven nog verbeteren: 42 procent zegt dat de meerderheid van het personeel autonomie in het werk heeft, 51 procent vindt dat er

goede gesprekken over werk en ontwikkeling worden gevoerd met de meeste mensen en 36 procent vindt de eigen organisatie goed in participatie. Hoe simpel het ook lijkt wat Van der Leegte deed in zijn bedrijf, in de praktijk lijken veel organisaties toch moeite te hebben met het laten meedenken van hun medewerkers.

De menselijke maat

Wat zijn de verschillen tussen grote en kleine bedrijven? *Small is beautiful* is de conclusie die daaruit te trekken valt. Niet alleen vinden respondenten in kleine bedrijven het eigen personeel vaker duurzaam inzetbaar, ook scoren zij hoger op alle vijf factoren die samenhangen met duurzame inzetbaarheid. Voor duurzame inzetbaarheid is het nodig dat mensen aandacht hebben voor elkaar, en aandacht is er in kleine bedrijven eerder dan in grote. In kleine bedrijven vinden de respondenten de gesprekken beter dan in grote bedrijven. Dat geldt ook voor de i-deals over ontwikkeling, autonomie van medewerkers, participatie en opleidingsmogelijkheden. Overigens zit hier een kleine methodologische adder onder het gras: in kleine bedrijven is de kans groter dat de directeur/eigenaar van het bedrijf de vragenlijst heeft ingevuld. Zijn of haar mening zal waarschijnlijk eerder positief gekleurd zijn dan die van een HR-adviseur op een middenpositie in een groot bedrijf.

Toch kloppen onze bevindingen redelijk met wat bekend is uit ander onderzoek: juist in kleine bedrijven is het gemakkelijker om 'de menselijke maat' in personeelsbeleid te benadrukken. We concluderen dan ook dat bedrijven er goed aan doen om, ook al zijn ze groot, kleine eenheden te creëren, waarbinnen mensen elkaar

goed kennen en vertrouwen. Dit vergroot de kans dat mensen open gesprekken voeren over werk en ontwikkeling, en daarover i-deals maken.

Maatwerk belangrijk

Maatwerk is belangrijk, zo blijkt verder. Momenteel maakt 31 procent van de bedrijven ook echt maatwerkafspraken met hun medewerkers. De manier waarop mensen aan hun duurzame inzetbaarheid kunnen en willen werken is voor iedereen anders. Zo had een ondernemer in de veersterstechniek bedacht dat enkele medewerkers het grootrijbewijs moesten gaan halen. Later kwam deze ondernemer erachter dat ruim de helft er niets mee deed en er eigenlijk ook niet blij mee was. Toen beseftte hij dat niet iedereen zat te wachten op dat grootrijbewijs. Sindsdien vraagt hij aan iedereen: hoe wil je je ontwikkelen? Zo haalt hij meer rendement uit zijn opleidingsbudget en zijn de medewerkers gemotiveerder om te leren.



Aukje Nauta
partner van Factor Vijf en
verbonden aan de UVA.
Cristel van de Ven is ook
partner van Factor Vijf.

CONGRES

Op het congres Over Duurzame Inzetbaarheid (23 juni, Veenendaal) licht Aukje Nauta het onderzoek dat zij samen met Vakmedianet uitvoerde, verder toe. congres.overdi.nl

Hoe beïnvloedt HR gedrag?

HR-beleid opstellen is soms een wilde gok; het is afwachten wat het effect is op het gedrag van werknemers. Hoe kun je ze gericht en meer onderbouwd verleiden tot gewenst gedrag?

Tekst Luc Dorenbosch

Het is een grote ergernis onder treinreizigers. Passagiers die in een stiltecoupé toch met elkaar gaan praten. Het instellen van een stiltecoupé leidt blijkbaar niet automatisch tot muisstil gedrag van alle reizigers. De reflex van de stilteliefhebbers is de roep om meer handhaving door de NS: als je niet gemotiveerd bent om stil te zijn dan moet je streng worden toegesproken. Dan is er naast een stiltecoupé tenminste ook een stiltebeleid en dat voelt goed. Ook al weet iedereen wel dat dit geen oplossing is; het is enkel beleid.

Gefundeerd

Hetzelfde gevoel kan je bekruipen bij veel HR-beleid. Neem bijvoorbeeld het opleidingsbeleid van een organisatie. Analoog aan de stiltecoupé betekent het feit dat er een groot opleidingsbudget is, niet automatisch dat medewerkers daadwerkelijk opleidingen volgen. Het beleid is wel dat je als medewerker zelf ook verantwoordelijk bent voor je eigen ontwikkeling waar je in beoordelingsgesprekken op kan worden aangesproken.

Daartegenover staat dat 'wij als HR' ruimhartig de gelegenheid bieden om een opleiding naar keuze via intranet aan te vragen. Sympathiek. Toch is de kans dat je jezelf als HR-afdeling na een jaar verbaasd afvraagt waarom er zo weinig mensen een

opleiding zijn gaan volgen: medewerkers hebben toch genoeg financiële mogelijkheden en ze worden er ook nog eens op beoordeeld? En toch kan het zo gaan. Het is namelijk enkel beleid met een simpele wortel (budget) en een simpele stok (beoordeling). Wat ontbreekt, is een gefundeerde beleidstheorie.

Gedragsperspectief

Beleid barst vaak van de wortels en stokken om het gedrag van bijvoorbeeld burgers, werknemers of bedrijven te sturen en reguleren. Geen arbeidsgehandicapten in dienst? Boete! Bewust een oudere werkloze aangenomen? Bonus! Vooral HR heeft te maken met het reguleren van werknemersgedrag, en ook HR verlaat zich geregeld op wortel/stok-varianten in de hoop dat ze gedragsverandering bij medewerkers kan bewerkstelligen.

Bij beleidsmakers binnen de overheid komt er echter ook steeds meer aandacht voor onderbouwd beleid op basis van gedragswetenschappelijke beleidsexperimenten: een stroming die gebruik maakt van zogeheten *behavioural insights* waar ook het meer bekende *nudging* onder valt.

Kort door de bocht komt deze beleidsstroming hier op neer: test en begrijp eerst heel goed het gedrag dat (niet) wordt ver-

toond, voordat je allerlei beleidsmaatregelen gaat treffen die enkel effectief klinken. Daarbij wordt betoogd dat er meer beleidsinstrumenten zijn dan het enkel belonen of beboeten van gedrag.

Het Behavioural Insights Team (BIT), dat in Engeland overheden en bedrijven adviseert, maakt gebruik van vier extra mogelijkheden. Maak gewenst gedrag bijvoorbeeld makkelijker om te vertonen, of maak het attractiever. Verder stellen ze dat gewenst gedrag kan worden beïnvloed door mensen bewuster te maken van anderen's goede gedrag of door bepaalde beleidsacties domweg beter te timen.

Toepassing

BIT boekt in Engeland inmiddels veel succes door het toevoegen van deze gedragsinzichten aan beleidsvorming. Een zeer bekend voorbeeld betreft het stimuleren van Britten om hun (oude) huizen beter te isoleren om onnodig stoken te verminderen. De overheid stelde een ruim subsidiebudget ter beschikking om dit te kunnen doen. Je zou zeggen, als je zo stookkosten kunt besparen, dan ben je wel gek om geen gebruik te maken van deze financiële tegemoetkoming. En toch regende het geen subsidieaanvragen.

De krantenkop 'Burger is niet te motiveren voor een beter milieu' zou echter onterecht zijn. Het was enkel nog milieubeleid met een simpele wortel. Want toen door BIT werd onderzocht waarom het gewenste isolatiegedrag niet massaal vertoond werd, bleek vooral het moeten uitruimen van de zolder om isolatie aan te kunnen brengen, een belangrijke gedragsbelemmering te vormen. Isoleren bracht te veel gedoe en gesleep met zich mee, dus laat maar. Zo kwam het dat bij de hernieuwde isolatiesubsidie een gratis zolderopruimservice zat inbegrepen, wat de aanvragen flink deed stijgen. Het inzicht: maak gewenst gedrag makkelijker om te vertonen, onderzoek de ware belemmeringen en neem die weg. Geld alleen doet niets.

Opleidingsverleiding

'Geld zat voor opleidingen, maar de werknemer bedankt ervoor'. Zo luidde in juli van dit jaar de kop boven een artikel in het

Met meer kennis van het gedrag van de medewerkers kan opleidingsbeleid veel beter aanslaan

Financieel Dagblad over de grote passiviteit onder medewerkers om opleidingen te volgen. Als je in het artikel het woordje opleiding vervangt door isolatie, dan ontstaat er een verhaal bijna identiek aan het Engelse voorbeeld hiervoor. Er is opleidingsgeld genoeg, en toch volgt men nauwelijks opleidingen.

Maar is de medewerker alleen maar passief, of is het opleidingsbeleid gewoon niet goed uitgerust en ingericht met kennis van menselijk gedrag? Hoe zouden gedragsprincipes HR kunnen helpen bij opleidingsverleiding?

Onderzoek ten eerste of opleidingsgedrag moeilijk te vertonen is en waarom. Vaak dus niet vanwege het geld, maar mogelijk vanwege de planning ervan, het toestemming vragen, zelf moeten zoeken en invullen van formulieren, het regelen van budget, vervanging enzovoorts. Hoeveel praktisch gedoe is het volgen van een opleiding eigenlijk? Onderzoek hoe attractief geboden opleidingen eigenlijk zijn voor sommige groepen medewerkers. Het beeld van opleidingen in de schoolbankjes is hardnekkig en kan medewerkers het zweet doen uitbreken. Met welke verpakking en organisatie van opleidingen zijn

ogenschijnlijk passieve medewerkers wel geneigd het in het winkelwagentje te gooien? Is transparant hoeveel andere collega's wel opleidingen hebben gevolgd en welke? Kun je aantonen dat opleidingen volgen normaal gedrag is onder medewerkers? En verder, onderzoek wanneer het onder de aandacht brengen van opleidingen het meest aanslaat. Wat zijn *teachable moments*, momenten waarop mensen meer vatbaar zijn voor beleidsmaatregelen of verzoeken om mee te doen?

Experimenteer meer

Op basis van iets meer kennis van medewerkersgedrag kan bijvoorbeeld opleidingsbeleid veel beter aanslaan. Zo kun je beleid meer buigen richting de medewerker die echt niet de hele tijd bezig is met carrièreperspectieven, dreigende robotisering of duurzame inzetbaarheid. Die is klanten aan het helpen of technische mankementen aan oplossen.

Zou er bijvoorbeeld meer gebruik worden gemaakt van onderbenutte opleidingsbudgetten als er precies in de weken van de jaarlijkse beoordelingsronde in het bedrijfsrestaurant ook een opleidingsmarkt wordt opgetuigd? En kun je dan niet meteen een persoonlijke waardebon krijgen die je kunt inleveren bij een van de kraampjes, waarbij ook meteen de opleidingsdata kunnen worden vastgelegd? Zouden collega's die opleidingen al eerder hebben gevolgd niet een filmpje kunnen maken over hun ervaringen? Maakt het dat niet meer normaal? En kun je niet tijdens de lunch een proefles krijgen om te kijken of de opzet en werkwijze attractief is om aan deel te nemen, net zoals een proefrit bij een auto heel gewoon is?

Misschien zitten in deze kleine dingen sleutels tot meer gewenst gedrag. Mogelijk blijken medewerkers minder passief dan HR aanneemt en is het juist het HR-beleid dat vaak passiever en theorie-lozer is dan we zelf willen geloven.



Luc Dorenbosch
baaningenieur bij
Debaaningenieurs.nl.

Spelend leren in de escaperoom

Is 'serious gaming' alleen leuk of biedt het werknemers echt nieuwe ontwikkelkansen? In Friesland onderzoekt een wetenschapper de effecten van een escaperoom. "Gedrag in de kubus zie je terug op de werkvloer."

Tekst Eric Hoogeweg



De Esch Cape Room in gebruik bij de NHL Hogeschool, met op de verwisselbare bekleding aan de buitenkant de Friese geschiedenis in de stijl van Escher.

Er is haast geen ontsnappen aan. De escaperooms schieten in Nederland als padenstoelen uit de grond, nadat eerder Japan en Oost-Europa ons voorgingen met deze zogeheten *serious games*. In 2013 was er in Nederland nog niet één es-

caperoom om uit te ontsnappen, als in een computerspel maar dan écht. Inmiddels zijn het er zeker meer dan tweehonderd. Vaak worden ze vooral als entertainment ingezet op festivals en andere evenementen.

Overvallen

Zo begon het in september 2015 aanvankelijk ook nog voor een kunstenaar, een social worker en een net afgestudeerde HR-professional uit Leeuwarden. Zij ontwikkelden hun eigen 'Esch Cape Room', geïnspireerd door de stijl van kunstenaar Escher, geboren in de Friese hoofdstad. Het is een afgesloten kubus van vijf bij vijf meter. Deelnemers moeten in een groep van vijf mensen de weg naar buiten vinden, door binnen 20 minuten een reeks opdrachten uit te voeren. Een dwingende klok aan de muur zorgt voor tijdsdruk. "Het leek ons eerst vooral leuk voor evenementen en festivals in Friesland, maar door de groepsprocessen in de kubus ontdekten we al snel dat dit ook heel interessant is voor trainingen en analyses van groepsprocessen", vertelt Jeffrey Meijer, de 'HR-man' van Friesland Boeit, in hun werkplaats op een bedrijventerrein in Leeuwarden-Oost. Ze kunnen er inmiddels goed van leven.

Onderbouwing

De ontwikkelaars gaan nu heel Nederland door en helpen bedrijven zoals ING en Ziggo, maar ook provincies en hogescholen met het trainen van medewerkers en studenten. Meijer: "We zijn volledig overvallen door het succes. Misschien moeten we onze bedrijfsnaam, 'Friesland Boeit' nu zelfs veranderen, omdat we inmiddels heel Nederland bedienen."

Anders dan veel 'fun' escaperooms, wordt de Friese variant vooral ingezet voor trai-

ningen en het meten van competenties tijdens groepsprocessen. Daarbij wordt ook gekeken naar de wetenschappelijke onderbouwing. Onderzoeker Thom van der Meer is vanuit de Rijksuniversiteit Groningen (Social Work) bij het initiatief aangeschoven. Hij observeert en registreert gedrag van de groepen via camera's in de afgesloten kubus. Met een zelf ontwikkeld analysemodel worden sociale vaardigheden en competenties gemeten: samenwerken, communiceren en leiderschap. "Wij kunnen deze competenties inmiddels met voldoende zekerheid wetenschappelijk onderbouwen", aldus de onderzoeker, terwijl hij op zijn beeldscherm de verrichtingen van een testgroep bekijkt. Eind dit jaar wordt het onderzoek naar het analysemodel afgerond en gepubliceerd.

De gemeten competenties zijn waardevol voor trainingen en met de verkregen inzichten kunnen teams en afdelingen nieuwe afspraken maken om hun prestaties en functioneren te verbeteren. Meijer: "Elke groep krijgt een resultaat, waarmee ze aan de slag kunnen. Een groep die chaotisch blijkt, kan bijvoorbeeld nieuwe afspraken maken over hoe zij omgaan met hun agenda of werkstructuur. Een andere groep heeft misschien vooral baat bij een communicatietraining. De scores uit onze rapportage kunnen zowel op team- als afdelingsniveau benut worden."

Confronterend

Naast de metingen zijn de filmbeelden en beleving van deelnemers belangrijk. Gedragingen in de escaperoom worden doorvertaald naar de werksituatie. Meijer: "Terugkijken naar de filmbeelden zorgt voor bewustwording. Dat kan ook confronterend zijn, want om die beelden



‘Om er snel uit te komen, heb je een goede mix nodig van denkers, doeners, leiders en volgers’

kun je niet heen. Vanuit de veilige spel-situatie kun je daardoor goed het gesprek over de werkomgeving beginnen. Gedrag in de kubus zie je terug op de werkvloer.” De gedragingen van groepen in de kubus zijn zeer verschillend. Sommige groepen zijn heel actief en werken goed samen, anderen zijn juist verdeeld, passief of chaotisch. “De ‘denkers’ gaan eerst met z’n allen om een tafel in de kubus overleggen. Doeners verspreiden zich meteen door de hele ruimte”, schetst Van der Meer.

“Om er snel uit te komen, heb je een goede mix nodig van denkers, doeners, leiders en volgers. Gedeeld leiderschap is ook waardevol. De snelste groepen zien de klok vaak helemaal niet. Andere groepen lukt het niet om er binnen 20 minuten weer uit te komen. Of dat lukt en hoe

snel, maakt voor ons niets uit. Het gaat ons om het gedrag, de metingen en opvallende waarnemingen.”

Meer dan een hype

Met de circa vijftig variabelen die bij verschillende organisaties worden gemeten, kunnen de initiatiefnemers steeds meer conclusies trekken over het functioneren van teams (zie kader). De teams die successen vieren, komen bijvoorbeeld vaker op tijd uit de escaperoom dan teams die dat niet doen. Meijer: “Ook de flow van een team is cruciaal. De teams die het best presteren, zitten in een flow. De beste groep ooit werkte perfect samen in één geweldige flow. Ze hadden maar één gezamenlijk doel: de deadline halen.”

Een belangrijke conclusie van de initiatiefnemers is ook dat spelenderwijs leren, goed werkt. “Dat kan niet alleen met gamen op een scherm, maar juist ook door het echt te doen en ervaren. Zo leren mensen zichzelf en elkaar beter kennen en kunnen ze bijvoorbeeld beter beslissingen nemen.”

Toegepast op deze manier lijkt de escaperoom zeker meer dan een kortdurende hype. De aanpak kan bovendien steeds

verder worden verfijnd en uitgebouwd. Meijer: “Veel inzichten hebben we al, maar we kunnen nog niet alles wetenschappelijk verantwoord onderbouwen. Maar dat groeit. Het zou geweldig zijn als we in de toekomst bijvoorbeeld een wetenschappelijke onderbouwing kunnen maken voor het perfecte team.”

Veel vraagstukken van opdrachtgevers zijn gericht op teambuilding, maar wel op verschillende gebieden. Bij ING is de Esch Cape bijvoorbeeld ingezet om de transformatie naar meer zelfsturende teams te ondersteunen. Monteurs van Ziggo moesten samen onder andere een ‘bom’ onschadelijk maken, met dezelfde bedrading als de kastjes die zij monteren. “Er is heel veel mogelijk. Het spel ontwikkelen voor een opdrachtgever is niet zo complex. Voor ons is de uitdaging vooral dat alles klopt: het spel, de techniek, de wetenschappelijke onderbouwing, de training en de vormgeving. Alles moet kloppen en samenvallen.”

Even later komt de testgroep enthousiast uit de kubus gestormd. “Yes, nog 2 minuut 17 op de klok”, roept een deelnemer enthousiast. “Hebben we er al zo lang in gezeten? Dat gaat echt snel! Echt heel leuk”, reageert een teamgenoot. De groep studenten werkt mee aan een test, afgestemd op het doel van weer een nieuwe opdrachtgever. Meijer: “Over twee weken moet het er staan. Dat komt goed.”

OPVALLENDE CONCLUSIES UIT DE ESCAPEROOM

- Teams die gebruikmaken van een hele korte, zakelijke vorm van communiceren – zoals bijvoorbeeld commando’s – blijken succesvolle teams.
- Teams die successen vieren, komen vaker uit de Esch Cape Room dan teams die dat niet doen.
- Teams met mensen die flexibel zijn en kunnen schakelen tussen leider- en volgerschap, zijn succesvolle teams.
- Mensen in de Esch Cape Room gaan zo op in hun spel dat ze vergeten dat ze geobserveerd worden. Ze tonen altijd hun ware ik, zelfs als ze er met een andere rol ingaan.

Op zoek naar meer manieren om anders samenwerken in uw organisatie in gang te zetten? Meld u dan aan voor het congres Anders Werken op 15 november via www.congresanderswerken.nl

Angst voor leren: wat kan HR doen?

Ook al krijgen ze vaak dezelfde kansen, laagopgeleiden maken maar mondjesmaat gebruik van het opleidingsaanbod. Ongemotiveerd? Zeker niet. Oorzaak is vaak de angst om te leren. Wat kan HR hieraan doen?

Tekst Sanne van Baar



‘Laagopgeleiden hebben vaak een extra duwtje van de werkgever nodig’

Elke bedrijf heeft ze wel: medewerkers waarbij de schooltijd moeizaam verliep. Grote kans dat ze leren dan ook op latere leeftijd niet associëren met iets positiefs. De HR-professional op zijn beurt biedt medewerkers een mooi assortiment opleidingen aan, maar de lageropgeleide medewerkers maken er maar mondjesmaat gebruik van. Ongemotiveerd wellicht? Het aanbod is er: graag of niet natuurlijk. Dit is de patstelling waar veel organisaties in terecht zijn gekomen. Uit het onderzoek ‘Investeren in duurzame inzetbaarheid’ van onderzoeksbureau Panteia bleek eerder dit jaar dat werkgevers minder investeren in de opleiding van hun lageropgeleide dan in hun hoogopgeleide werknemers. Het aantal laagopgeleiden dat scholing volgt, is sinds 2004 gedaald van 48 procent naar 37 procent nu. Voor hoogopgeleiden schommelt dit al jaren rond de 64 procent.

Schadelijk

Het lijkt een kip-eiverhaal. Werkgevers hebben wel de motivatie om te investeren, zo stelt het onderzoek. Maar haken af wanneer er geen geld is, of wanneer blijkt dat medewerkers ‘ongemotiveerd’ zijn. Echter, medewerkers zijn niet gemotiveerd vanwege de ‘angst voor leren’ en daardoor blijven de investeringen in deze groep beperkt. Schadelijk, want juist laagopgeleiden zien hun arbeidsmarktpositie vanwege robotisering en technische ontwikkelingen vaak verslechteren. Dit beeld herkent Jos Sanders maar al te goed. Sanders is onderzoeker bij TNO en promoveerde onlangs op de vraag hoe laagopgeleiden investeren in hun duurzame inzetbaarheid. “Werkgevers zeggen vaak: dit is het aanbod, nu is het aan jullie. Maar veel laagopgeleiden hebben negatieve

ervaringen met leren. Dat maakt de drempel om later een cursus te volgen een stuk hoger. Natuurlijk is er altijd een groep die wel de weg naar opleidingen weet te vinden. Maar hetzelfde geldt voor bedrijfsfitness: het zijn vaker de marathonlopers dan de stoelzitters die daar gebruik van maken.”

Natuurlijk hebben sommige werkgevers genoeg urgente prikkels om juist wél te investeren in deze groep. Bijvoorbeeld wanneer de cao bijscholing verplicht of wanneer de organisatie door scholing direct zijn diensten en producten kan verbeteren.

Voor de meer algemene ontwikkeling van medewerkers zijn die prikkels vaak niet zo duidelijk. Wanneer werkgevers weinig last ondervinden van de huidige situatie, en weinig handvatten hebben om de ontwikkeling van hun laagopgeleide werknemers te stimuleren, laten ze het vaak maar voor wat het is.

Misverstand

Om alvast even een misverstand uit de wereld te helpen: laagopgeleiden kunnen net zo gemotiveerd raken om zich te ontwikkelen als hun hoogopgeleide collega's.

Maar ze hebben wel een extra duwtje nodig, zo stelt het rapport. En daar kunnen werkgevers blijkbaar wel wat hulp bij gebruiken.

Creatief denken

Grofweg zit de oplossing in creatief denken. Want hoe kunt u als werkgever het opleidingsaanbod zó aanbieden, dat ook deze groep er warm voor draait? Daarvoor zijn drie randvoorwaarden nodig. Werkgevers moeten richting, ruimte en ruggensteun bieden, zoals Sanders het noemt. Het begint allemaal bij het geven van richting. Aan werkgevers de taak om hun medewerkers te laten zien welke richting de organisatie de komende jaren op gaat – en om hen daarin mee te nemen. Vertaal dat vergezicht ook naar wat werknemers hiervoor concreet moeten kunnen en welke taken zij zichzelf aan moeten leren.

Belangrijk is wel om medewerkers te betrekken bij de verandering van hun takenpakket. Dat laten managers nog wel eens liggen, merkt Sanders. “In dat stukje strategische personeelsplanning wordt vaak gesproken óver mensen, niet mét mensen. Als je medewerkers echt in beweging wil krijgen, dan moet je het nadenken over die taken samen doen.”

Taakroulatie

Bij de Noord-Hollandse timmerfabriek Veerman de Rijk is dat precies wat er werd gedaan. De crisis in de bouw vroeg erom efficiënter te werken, processen te optimaliseren en doorlooptijden te verkorten. Tegelijkertijd moest hetzelfde werk gedaan worden met minder mensen. Van medewerkers werd dus een flink bredere inzetbaarheid geëist.

Om in kaart te brengen bij welke taken het



'Taakroulatie is een goede manier om de angst voor leren te overwinnen'

Werkproces in de gevarenzone zou komen – denk aan het uitvallen van bepaalde medewerkers – werden alle taken in het werkproces in een spreadsheet gezet. Van inkoop tot verkoop. Medewerkers vulden samen in wie welke taken onder de knie had. De hiaten in het overzicht waren risicogebied: op die vlakken leerden medewerkers elkaar via taakroulatie het vak.

Angst overwinnen

Bij Veerman de Rijp werden medewerkers dus nauw betrokken bij de strategische veranderingen van het bedrijf. Bovendien was de taakroulatie een goede manier om de 'angst voor leren' bij sommige medewerkers te overwinnen, zegt Dick Teerling van het SSWT, het scholingsfonds voor de timmerbranche die dit ontwikkeltraject begeleidde. Teerling: "Via kleine aanpassingen en nieuwe taken bleef de ontwikkeling heel dicht bij het eigen vak. En omdat medewerkers elkaar al kenden, vonden de ontwikkelingen plaats in een vertrouwde omgeving. Zo werd leren opeens geen vies woord meer. Bovendien had het 'werkend leren' nog een gunstig effect. "Doordat collega's elkaar dingen bijbrachten over hun werk, kregen ze meer begrip voor elkaar. Als er iets fout ging, werd er voorheen nog wel eens op elkaar gefoeterd. Nu kijken ze: hoe gaan we dit samen oplossen?"

Geld en tijd

Andere voorwaarden om mensen in beweging te laten komen, zijn geld en tijd. Vanzelfsprekend. Maar hier gaat het nog vaak mis. Sanders: "Veel organisaties zeggen: 'Ik heb een boekenkast vol opleidingen, kies maar'. Maar als het dan op geld aankomt, blijkt dat er niet te zijn. Dat is de dood in de pot. Dan moet je niet verwach-

ten dat je medewerkers de volgende keer enthousiast worden als je over opleidingen begint."

Vieren van leersuccessen

Juist bij laagopgeleiden is het belangrijk om ze te voorzien van positieve leerervaringen. Zij missen vaak het vertrouwen dat ze een leertraject succesvol kunnen afronden. Het vieren van leersuccessen is dan ook erg belangrijk. Bij Veerman de Rijp werden er door de timmerbranche erkende deelcertificaten afgegeven voor de behaalde competenties. Dat bleek een enorme boost voor het zelfvertrouwen van medewerkers. Teerling: "Bij de uitreiking van de certificaten hadden sommigen hun hele familie uitgenodigd. Zo belangrijk is zo'n bevestiging dus voor ze."

Om het zelfvertrouwen te stimuleren, hoeven mensen niet eens een officieel certificaat in handen te krijgen. Sanders noemt een voorbeeld van een sociale werkplaats in Groningen waarvan medewerkers de grasmat van FC Groningen maaien. "Die medewerkers zijn trots dat ze voor die club werken. Toen de medewerkers na de twee uur durende cursus een maaibewijs kregen met het logo van FC Groningen

erop, zag je ze groeien.'

Een derde voorwaarde is ruggensteun: de steun van managers en collega's bij de ontwikkeling. Sanders: "Als deze relevante anderen daar een beetje hun schouders bij ophalen, dan is dat funest voor de motivatie. Wanneer ze zeggen: opleiding? Dat hoeft niet, of dat is voor anderen, dan zorgt dat niet voor een veilig leerklimaat."

Coachen

Hoe kan HR hier helpen? Dat begint met het trainen op een coachende leiderschapstijl. Daarin geven leidinggevendenden het goede voorbeeld, geven ze medewerkers regelmatig feedback en staan zij positief tegenover ontwikkeling. Ook als dat de afdeling tijd en geld kost. Sanders: "Medewerkers afrekenen op directe omzet of het aantal telefoontjes dat ze plegen, werkt dus niet."

Dat betekent dat de organisatie soms moet afstappen van de maximale orderportefeuille. Het scholingsfonds van Teerling adviseert aangesloten bedrijven daarom niet meer dan 80 procent van de maximale capaciteit aan orders te besteden. Bij de timmerfabriek werd de doorlooptijd van de orders door de taakroulatie van 19 dagen teruggebracht naar 3,5.

Teerling: "Het is dan verleidelijk om die gewonnen tijd gelijk vol te proppen met orders. Maar ontwikkeling heeft tijd nodig; je moet kunnen leren van je fouten." Sanders adviseert om nog een stapje verder te gaan. "Vaak slaat de werkgever een beetje door en denkt dat medewerkers honderd procent van hun tijd productief moeten zijn. Maar voor duurzame inzetbaarheid heb je een optimum nodig. Als je een strategisch personeelsplan maakt, dan begin je met het inplannen van de ontwikkeling, dan pas het werk zelf."

‘Strategisch recruitment moet je voelen’

Wat is het belang van strategisch recruitment? Organiseer je het intern, via de lijn of HR? Of toch liever bij een bureau?

“Strategische recruiters zijn de voelsprietten van de organisatie.”
Deskundigen in gesprek over strategisch recruitment.

Tekst Paul Groothengel Beeld Ton Zonneveld





Het is een stormachtige vrijdagmiddag als in het hoofdkantoor van Delta Lloyd, naast het Amsterdamse Amstel-station, het rondetafelgesprek plaatsvindt. Buiten loeit een stevige najaarsstorm, met hagelstenen en slagregens. Gehaast schieten de deelnemers aan dit gesprek naar binnen. Gastvrouw is Suzanne Jungjohann, sinds een paar maanden director Group Human Resources & Business Development Delta Lloyd. Naast haar schuiven drie vakgenoten aan voor dit rondetafelgesprek. Bureaurecruiter Ron Arendonk, die al lange tijd zijn eigen consultancybureau A Priori leidt, een bureau voor werving & selectie, interim-management en organisatieadvies. Daarnaast zit Rishi Santokhi, van huis uit accountant, nu cfo van Aegon Asset Management Nederland. En Robin Disma, die bij uiteenlopende bedrijven werkte als recruiter (Dutchtone/Orange, Nationale-Nederlanden, Cirque du Soleil), als laatste bij IT-bedrijf Cognizant. Gespreksleider is Wim van den Nobelen, recruiter en directeur van bureau Strictly People.

WAT VERSTAAN JULLIE, VANUIT JULLIE PROFESSIE EN ORGANISATIE, ONDER STRATEGISCH RECRUITMENT?

RON ARENDONK: "Recruitment krijgt een strategisch karakter als het onderdeel uitmaakt van strategische personeelsplanning die direct verbonden is met de ondernemingsdoelen. Recruitment an sich is een operationele activiteit: je moet zo snel mogelijk iemand vinden voor die ene vacature. Strategisch recruitment gaat over de diepere dimensie, vanuit de verbinding met je strategische doelen."

RISHI SANTOKHI: "Om je strategie te realiseren en je doelen te halen, is het menselijk kapitaal dat je inzet, cruciaal. En daarmee is recruitment automatisch van strategisch belang. In dit verband gaat het organisaties om twee zaken: hoe zorgen we ervoor dat de mensen die we aan boord nemen, onze strategie realiseren? En, hoe worden we als organisatie dermate aantrekkelijk, dat de juiste kandidaten ook echt voor óns kiezen? Strategisch recruitment speelt daar een belangrijke rol in."

ROBIN DISMA: "Strategische recruiters zijn de voelsprietten van de organisatie in de buitenwereld, ze zijn dan ook vooral actief buiten de bedrijfspoorten. Ze moeten de ontwikkelingen en talenten in hun populatie volgen en voeden met informatie in community's en social platforms. Waarbij ze de laatste jaren ook steeds sterker moeten werken vanuit een bewustzijn van social recruitment. Ze zijn in staat hun werkgeversmerk te promoten, markttrends te voorspellen en hierop in te spelen. Strategisch recruitment kan je niet leren uit een boekje, dat moet je voelen."

'Strategisch recruitment kun je niet leren uit een boekje; dat moet je voelen'

SUZANNE JUNGJOHANN: "De beste verkopers zijn vaak ook goede recruiters. Zij zijn het perfecte visitekaartje naar de buitenwereld. Dat zijn vaak geen mensen die uitgebreid CV's willen doorgronden. Zij moeten zich vooral richten op het pure werven, het selecteren laat je aan anderen over. Die twee rollen trek ik graag uit elkaar. Recruitment krijgt een strategisch karakter zodra je vooruit kijkt: welke vaardigheden en welk potentieel zal jouw organisatie in de toekomst nodig hebben? Dat is dus iets heel anders dan het posten van een vacature. Strategisch recruitment moet continu zowel extern als intern het netwerk van mogelijke kandidaten bespelen. Onderdeel daarvan is dat je jezelf voortdurend laat zien, als mogelijke werkgever."

WAAR HAAL JE MENSEN OP BINNEN?

JUNGJOHANN: "Niet op kennis. Want kennis verandert tegenwoordig zó snel dat het opstellen van functieprofielen daardoor vrijwel geen zin meer heeft. Temeer omdat organisaties zelf ook continu veranderen. Ik toets mensen nog maar zeer ten dele op vaardigheden; het gaat mij vooral om hun potentieel. Hoe snel kunnen ze nieuwe kennis en *skills* aanleren? En vooral, hoe wendbaar zijn ze? Dat is wat telt."

DISMA: "Eens. In de 'nieuwe wereld' wordt karakter veel belangrijker dan de vaardigheden van een kandidaat. Een financiële instelling voerde onlangs een grote reorganisatie door, die samen viel met hun vernieuwde marketingstrategie. Intern moest men op een aantal vacatures opnieuw solliciteren. Daar gaven extraverte en proactieve karakteristieken van de kandidaten de doorslag. Dat zie ik als een nieuwe trend."

ARENDONK: "Werkgevers moeten een coalitie aangaan met nieuwe werknemers, waarin hun talenten en ontwikkelmogelijkheden kunnen floreren. En dat moet je slim en met tact doen. Als voorbeeld: jonge techneuten hebben een bloedhekel aan recruiters die hen alsmat bellen. Wat zij graag willen, is inhoudelijk contact met hun *peers*. Daar kan je als strategisch recruiter op inspelen, bijvoorbeeld door ontmoetingen te organiseren met vakgenoten."

JUNGJOHANN: "Punt is wel dat wendbaarheid maar deels aan te leren is, in mijn ogen. Dat is zorgelijk, want nieuwe medewerkers hebben toch adaptief vermogen nodig, anders belanden ze snel op een zijspoor."

ARENDONK: "En dat aanleren van wendbaarheid zou idealiter al op school moeten beginnen. Dat je kinderen geen kunstjes leert, maar leert te begrijpen wat ze doen, en waarom. Daar ligt toch ook een taak voor bedrijven, die moeten hun werknemers leren om goed om te gaan met veranderingen. Zoiets kan nooit in de cultuur van een organisatie zitten, maar zit in het vermogen van mensen. En daar kan je echt aan werken."

SANTOKHI: "Om de juiste mensen binnen te halen, ga ik altijd uitgebreid met een recruiter in dialoog. Ik kan niet verwachten dat hij dezelfde inhoudelijke finance-kennis heeft als de kandidaat, dus ik leg uitgebreid uit wat voor type kandidaat ik zoek, met welk profiel en vereiste vaardigheden. Na zo'n uitgebreid gesprek

heb ik de ervaring dat ik de recruiter gerust op pad kan sturen. We zoeken de laatste tijd steeds meer mensen die in staat zijn om hun klanten, of het nou gaat om pensioenfondsen of particulieren, uit te leggen wat zij doen en waarom. Dat is ook weer een vak apart, maar daar kan je goed op recruten.”

WAARIN MAAKT RECRUITMENT VOOR JOUW ORGANISATIE OF KLANT HET VERSCHIL?

DISMA: “Als het direct impact heeft op de verkoopresultaten. En dat kan echt. Daarvoor moeten recruiters wel de lijn in, beter integreren met wat er gebeurt in de *business lines*. Dan weten ze aan wie ze welke kandidaten proactief kunnen voorstellen: je hebt nu geen vacature, maar die en die houd ik voor je in beeld. Dat vereist een andere basiskarakteristiek en een bredere organisatie- en marktkennis van de nieuwe recruiter 3.0: bewuster van hun impact, hun sales- en *brand responsibility*. Plus een progressieve, extraverte mindset. Maar dat werkt alleen als *hiring managers* dezelfde instelling hebben en erkennen dat het oude *post & pray* niet meer werkt.”

JUNGJOHANN: “Tja, je mag toch van een hiring manager verwachten dat hij weet hoe de arbeidsmarkt werkt. Een recruiter maakt ondermeer het verschil door zijn arbeidsmarktkennis up-to-date te houden en een talentpool op te bouwen. Tegelijk vind ik ook dat een hiring manager een recruiter wel mag vragen naar zijn conversieratio, dat vind ik wel een terechte KPI.”

SANTOKHI: “Mijn collega’s van HR zagen het als een uitdaging om de juiste kandidaat te leveren, omdat ik als hiring manager constant hun kandidaten voor een hele specifieke vacature afwees. Ik zocht iemand met zeer specifieke financiële kennis, die daar bovendien ervaring in had in andere organisaties. Kandidaten zouden erg schaars zijn, dat wist ik; maar toch bleef ik zoeken, terwijl ik de vacature ondertussen opvulde met interimmers. HR droeg ook intern kandidaten aan, die graag wilden; maar ik vond telkens dat ze niet het juiste profiel hadden. Pas na anderhalf jaar vond ik de juiste persoon, die echt een versterking was voor mijn team.”

ARENDONK: “Heb je nog afgewogen, wellicht samen met HR, om toch wel voor een intern iemand te kiezen die voor zeg, negentig procent zou voldoen? Ook uit oogpunt van doorstroming, van interne beeldvorming? Ik begrijp dat je voor jouw afdeling naar de optimale persoon zoekt, maar voor de gehele organisatie kan zo’n keus suboptimaal zijn.”

SANTOKHI: “Die afweging heeft wel gespeeld, maar de interne kandidaten waren in mijn ogen echt niet goed genoeg.”

ARENDONK: “Recruitment kan het verschil maken door een vacaturehouder, die telkens de beste kandidaat wil, voor te houden dat ieder team niet alleen maar uit elf Messi’s kan bestaan, maar ook waterdragers nodig heeft. En dat je voor een vacature dus op zoek gaat naar de juiste kandidaat, en dat is niet altijd de beste. HR, en daarmee recruitment, heeft nu in de praktijk vaak nog een faciliterende taak, denk aan arbobeleid, gratificaties, et cetera. Terwijl het niet wordt ingezet als concurrentiewapen, als factor waarmee je waarde toevoegt.”



SUZANNE JUNGJOHANN (43)

IS: director Group Human Resources & Business Development Delta Lloyd

WAS ONDER MEER: HR Directeur Tempo-Team

ROBIN DISMA (44)

IS: interim-recruitmentconsultant

WAS ONDER MEER: corporate technology-recruiter Cognizant



‘Een team kan niet alleen maar uit elf Messi’s bestaan. Ook waterdragers zijn nodig’

JUNGJOHANN: “Dat laatste vind ik een achterhaald beeld, dat is in veel organisaties toch wel veranderd. Overigens is het in mijn ogen uiteindelijk wel de hiring manager die beslist welke kandidaat hij kiest, hooguit heeft HR daarin een adviserende rol. Ik houd ook wel van eigenwijze hiring managers die net zo lang wachten tot ze eindelijk vinden wat ze willen.”

WAAR KOMT STRATEGISCH RECRUITMENT HET BESTE TOT ZIJN RECHT? IN DE LIJN? BINNEN HR?

SANTOKHI: “Dat maakt mij niet zoveel uit, net zo min als de vraag of je recruitment nou wel of niet moet outsourcen. Dat is voor mij secundair. Het gaat mij om het resultaat: krijg ik de juiste kandidaten aan tafel?”

DISMA: “Ideaal is een aparte afdeling, tussen HR en marketing in. Ik zei al, recruiters moeten zoveel mogelijk uit hun oude comfort zone: naar buiten, de populatie in. En samenwerken met de lijn, vooral met marketing en sales. Recruitment moet integraal onderdeel zijn van je organisatie, recruiters moeten weten waar en in welke gevallen ze intern mensen kunnen recruten.”

JUNGJOHANN: “Strategisch recruitment moet weten wie intern verder ontwikkeld worden, wie je laat gaan en wat je dus nodig hebt van buitenaf. Daarom moet strategisch recruitment onderdeel uitmaken van personeelsplanning en daarmee van HR. Het mooie binnen Delta Lloyd is dat we alle HR-functies letterlijk hebben geïntegreerd in één HR Resource Center. Overigens vind ik het, net als Rishi, in het algemeen niet zo relevant voor organisaties waar ze hun strategisch recruitment in het organogram ophangen. Als er maar een goede samenwerking is tussen sales, personeelsplanners, recruiters en data-analisten. En ieders rol daarin helder is.”

ARENDONK: “Recruitment moet een volwaardige positie hebben, dus niet ónder maar als integraal onderdeel van HR. Want anders blijft de connectie met de business te mager.”

BLAUWDruk STRATEGISCH RECRUITMENT

PW de Gids heeft vier sessies georganiseerd over nut en noodzaak van strategisch recruitment, in samenwerking met Wim van den Nobelen van Strictly People. De gedachte is om vanuit verschillende invalshoeken en sectoren tot een blauwdruk te komen van wat strategisch recruitment inhoudt en waarom het cruciaal is voor elke organisatie. De eerste drie delen verschenen in PW De Gids 7/8 2014, PW De Gids 2 en 7/8 van dit jaar.



RON ARENDONK (49)

IS: eigenaar A Priori, bureau voor werving & selectie, interim-management en organisatieadvies

WAS ONDER MEER: manager bij Brunel, vervulde diverse managementposities.

RISHI SANTOKHI (40)

IS: chief financial officer en lid management board Aegon Asset Management Nederland

WAS ONDERMEER: accountant bij EY



PW | De Gids

VOOR HR PROFESSIONALS

**HET TEAM VAN
PW DE GIDS WENST U
EEN HEEL GOED
EN GEZOND 2017!**

LEES NOG MEER ARTIKELEN OP WWW.PWDEGIDS.NL