

Organisatie als ecosysteem

SOCIAL CASE HRM + MVO MANAGEMENT DEEL 11

+ TEKST ASTRID VAN UNEN + FOTOGRAFIE WIESJE PEELS

Ze is allergisch voor het begrip human resource management (HRM). “Dan zie je mensen als een bron van economische meerwaarde. Beter is: human relations of personeel. De mens als mens beschouwen en over de grenzen van de organisatie heen denken.” Lector Tonnie van der Zouwen, die op Hogeschool Avans het thema Sustainable Working and Organising voor haar rekening neemt, zet personeelsbeleid in een groter geheel. Ze laat haar blik gaan over de serie HRM en MVO-management die P+ in de vorige afleveringen plaatste.

MVO gericht op human resource is te klein voor Tonnie van der Zouwen (1956), sinds augustus 2014 lector duurzaam werken en organiseren (ofwel: Sustainable Working and Organising) van Avans Hogeschool. Haar specialiteit is juist duurzame ontwikkeling in de gehele werkorganisatie tot stand te brengen.

Het interview met haar vraagt dan ook allereerst om een college over haar visie op duurzaam organiseren, waarin ze inmiddels een schat aan praktijkervaringen heeft opgedaan. In haar drukke agenda vinden we een gaatje om elkaar te ontmoeten, ergens halverwege tussen Breda en Amsterdam. In een zonnig restaurant nabij station Utrecht nemen we de tijd voor de theorie die Van der Zouwen toepast.

Want: ‘Duurzaamheid gaat niet alleen over milieuproblemen of de relatie tussen economie en ecologie’, zo schrijft ze in haar lectorale rede ‘Handen en voeten geven aan duurzaam organiseren’, die ze in april gehouden heeft. Het gaat ook over het mens-zijn, lokaal en globaal. Het gaat om de basale vraag: hoe willen we leven, nu en in de toekomst? Nog een quote: ‘Over de natuur hoeven we ons geen zorgen te maken, die redt zich wel, met of zonder ons.’ Daarover maakte ze ook een grapje: ‘Zegt de ene planeet tegen de andere: “Ik heb toch zo’n last van die mensen.” Zegt de andere: “Maak je geen zorgen. Heb ik ook gehad, maar dat ging vanzelf over”.’ Van der Zouwens verhaal is een verhaal van samenhang, een eco-systeem van samenwerkende mensen, een geïntegreerd beleid in alle geledingen dat leidt tot een duurzamere wereld.

Na haar studie biologie wilde ze graag ecologisch onderzoeker worden en als veldbioloog onderzoek doen naar relaties tussen



“De ideale HR-adviseur is co-partner”

Lector Tonnie van der Zouwen van de Hogeschool Avans: “Misschien moet er een splitsing op HRM-afdelingen komen tussen het technische deel (lonen, vakantiedagen, verzuim) en de meer strategische regiefunctie in nieuwe vormen van organiseren.”

planten, dieren en hun omgeving en de invloed van de mens op zijn omgeving. Maar in de jaren tachtig was daar weinig werk in te vinden. Ze belandde in het onderwijs en later werd ze milieuadviseur bij een ingenieursbureau. Uiteindelijk ging ze verandermanagement studeren en onderzoek doen in het sociale domein: de relaties tussen mensen en hun omgeving. “Ja, dat leek veel op mijn biologiestudie”, zegt ze lachend. Tijdens haar promotieonderzoek legde ze de basis voor haar benadering. Uitgangspunt was de vraag: wat maakt verandering duurzaam? Belangrijk, zegt ze, is met elkaar de tijd te nemen om te definiëren waar de organisatie naartoe wil. “Dat moet een tweerichtingsverkeer zijn, waardoor iedereen medeverantwoordelijk is. En de kernvraag van duurzame ontwikkeling moet beantwoord worden: hoe ziet een gewenste en haalbare toekomst eruit?”

Van der Zouwen noemt de Large Scale Interventions een goede aanpak om een grote groep mensen bij deze ontwikkeling te betrekken. “Kort gezegd is dit een co-creatieve veranderaanpak

waarin je werkt met het hele systeem van belanghebbenden. Niet praten over samenwerken maar beginnen met samen te werken aan een vraagstuk dat er toe doet. Wie moeten daar bij zijn? Dat wordt bepaald door de vraag ‘Wie hebben we nodig voor succes in dit vraagstuk?’ Dat moet van hoog tot laag zijn. Iedereen moet zich op z’n gemak voelen om zijn of haar bijdrage te kunnen leveren. Daarom wordt elk proces stap voor stap op maat gemaakt. We beginnen met kleine voorbereidingsbijeenkomsten samen met vertegenwoordigers van de belanghebbenden. Dan volgt een werkbijeenkomst met een grote groep. Na zo’n bijeenkomst moet duidelijk zijn hoe de organisatie verder wil. Voorwaarde voor deze aanpak is dat formele leiders de inbreng serieus nemen.”

Niet alles hoeft bespreekbaar te zijn, leiders kunnen best grenzen stellen. Dat merkte ze tijdens een opdracht bij InHolland. Uitgangspunt was: hoe krijgen we het vertrouwen in onze opleidingen terug? Dit speelde nadat het nieuws over diploma- ➤

Wat blijkt uit Nationale MVO Monitor 2015?

Twee derde van de Nederlandse bedrijven doet wel iets aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, ook al is de invulling wel erg gericht op dagelijkse problemen, zo blijkt uit de Nationale MVO Monitor 2015, die MVO Nederland heeft uitgevoerd. Zo'n duizend bedrijven, een dwarsdoorsnede van Nederland, zijn daarvoor ondervraagd. Het is een breed onderzoek, waarin twee onderwerpen voor HR belangrijk zijn: duurzame inzetbaarheid en sociale innovatie.

Duurzame inzetbaarheid blijkt bij 55 procent van de ondervraagde bedrijven een bekend begrip. Het wordt door 36 procent van alle respondenten (heel) belangrijk geacht. Bedrijven in de zakelijke dienstverlening, transport, chemie en ICT-dienstverlening vinden het onderwerp het vaakst (heel) belangrijk. Als reden noemen ze dat beter

inzetbare mensen tot een beter functionerend bedrijf leiden, zo antwoordt 18 procent. Verder worden argumenten als 'het zorgt voor continuïteit' (16 procent) en 'het getuigt van goed werkgeverschap' (11 procent) genoemd. Zo'n 25 procent van alle ondervraagden zegt iets met het concept te doen of willen doen. Genoemd worden opleiding en kennisdeling, het aanpassen van werkprocessen of werkplekken of speciale aandacht voor arbeidsomstandigheden/re-integratie. De transportsector, zakelijke dienstverlening, industrie en groothandel zijn het meest actief of ambitieus met betrekking tot dit onderwerp.

Sociale innovatie is vernieuwing van de wijze waarop gewerkt wordt in organisaties en door individuen, en wel zodanig dat zowel de arbeidsproductiviteit als kwaliteit

van leven daar bij gebaat is. Zo'n 51 procent van de ondervraagde bedrijven heeft nog nooit gehoord van sociale innovatie. Het wordt door 23 procent van alle respondenten (heel) belangrijk geacht. Bedrijven in de bouw en zakelijke dienstverlening vinden het onderwerp het vaakst (heel) belangrijk. Zij denken dat door sociale innovatie processen efficiënter worden en daarmee de arbeidsproductiviteit hoger (25 procent). Andere reden: het zorgt ervoor dat medewerkers prettiger en gezonder werken (24 procent). Zo'n 13 procent van alle ondervraagden zegt iets met dit concept te (willen) doen, zoals 'het bij elkaar brengen van mensen om kennis te delen' en activiteiten gericht op persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. www.mvonderland.nl/monitor



Van der Zouwen: "Positieve duurzaamheid gaat uit van een gewenste toekomst."

fraude naar buiten was gekomen. "Veel opleidingen deden het goed, maar leden onder het gesjoemel bij vier studierichtingen. Op een van de opleidingen spraken docenten de wens uit om weer een aparte hogeschool te worden, maar het bestuur zei meteen: de naam blijft bestaan, we gaan niet splitsen. Binnen dat kader zijn we op verkenning gegaan." Communicatie is meer dan praten, zegt ze. "Het gaat ook om dingen samen doen en uitzoeken. Het gaat meer om gedeelde ervaringen dan een gedeeld gesprek. Niet top-down of bottom-up, maar gezamenlijk. Door deze aanpak worden de schotten doorlaatbaar. Het besef dat je door de schotten heen moet kijken om te zien waar het naartoe moet is duurzame ontwikkeling." Doorlaatbare schotten, de organisatie niet op onderdelen sturen, maar in z'n geheel en in interactie met de doelgroepen. Die visie komt ook terug bij de econoom Paul James in zijn 'Circles of Social Life', waarin politiek, economie, ecologie en cultuur met elkaar verbonden staan. Ook dit uitgangspunt betreft Van der Zouwen in haar aanpak, want economie wordt te vaak gezien als onafhankelijk marktdomein, schrijft ze. 'In mijn visie is economie een sociaal proces, het wordt door mensen georganiseerd.'

"Dit verhaal geldt ook voor een HR-functie. Je kunt die heel klassiek en instrumenteel invullen, bijvoorbeeld bij werving en selectie, maar je kunt het ook breder oppakken. Hoe past mijn rol in de werkorganisatie? Dan kom je eerder uit op een regiefunctie." Terugblikkend op de serie 'HRM en MVO-management' in deze rubriek zegt ze: "Er is uitgegaan van een kloof tussen deze twee begrippen, maar wat is MVO binnen personeelsbeleid?"

Die definitie is belangrijk om te zien hoe ver bedrijven en organisaties zijn. *People, planet en profit* worden vaak los van elkaar gezien, maar ik pleit ervoor om ze in elkaar te leggen. In de meeste afleveringen is op onderdelen ingezoomd. Er wordt nog veel ad hoc gedaan. Sommige zaken hangen af van de goodwill van de baas, zoals het aannemen van werknemers met een arbeidsbeperking. Het gaat volgens mij vooral om het bewust maken van de keuzes die er zijn. MVO is niet sexy, maar de verhalen erachter wel." Ze heeft meegewerkt aan een groot onderzoek van TNO naar vitaliteit in organisaties. De conclusie was: als mensen meer grip hebben op hun werk, zijn ze minder vaak ziek. "Dat werkt zelfs in een varkenslakterij. Doorvragen: hoe gaat het met je? En je mensen betrekken bij ontwikkelingen." Volgens Van der Zouwen gaat de serie over de vraag: hoe willen we leven met z'n allen? "De kapstok moet zijn: waar staat de *people* in het brede verhaal over een duurzame samenleving? Het artikel over duurzame inzetbaarheid met het verhaal over TNT en Tex Gunning komt hier nog het dichtste bij. TNT zegt: 'We weten wat de medewerkers willen, we kunnen het alleen niet realiseren door die oude patronen.' Dus: besef dit en ga op zoek naar nieuwe manieren van organiseren."

De ideale rol van de HR-adviseur zou co-partner moeten zijn, stelt Tonnie van der Zouwen, om medewerkers en de organisatie tot bloei te laten komen. "Daar zou in de opleidingen ook aandacht voor moeten zijn. Misschien moet er een splitsing komen tussen het technische deel (lonen, vakantiedagen, verzuim) en de meer strategische regiefunctie in nieuwe vormen van organiseren: welke rol wil de organisatie spelen in het grotere geheel? Wat betekent dit voor de medewerkers? Hoe onderhouden we onze relaties met de buitenwereld? Ideaal is niet: stakeholdermanagement gedacht vanuit de organisatie, maar juist: regelmatig een netwerkbijeenkomst waarin de organisatie een van de spelers is. We moeten veel meer gaan denken in netwerken en welke rol bedrijven hierin kunnen vervullen. Wat is de toegevoegde waarde voor de maatschappij? Wat vinden we waardevol?"

Ze onderscheidt 'negatieve' en 'positieve' duurzaamheid. "Negatieve duurzaamheid gaat uit van de bestaande situatie. We gebruiken fossiele brandstoffen, en we willen minder CO₂ uitstoten. Positieve duurzaamheid gaat uit van een gewenste toekomst. Daar heb je wel uithoudingsvermogen voor nodig. In de jaren tachtig was ik actief in de milieubeweging. Ons ideaal was dat er in alle reguliere supermarkten biologische producten te koop zouden zijn. Nu, dertig jaar later, is dat gelukt. Niet omdat het duurzaam is, maar omdat er meer aandacht is voor waar je eten vandaan komt, wat erin zit en of dieren een goed leven hebben gehad. Het is volhouden in wat je belangrijk vindt. De sleutel hierin is het ontwikkelen van empathisch vermogen. Vooral leiders kunnen daardoor beter anticiperen op de toekomst."

"Communicatie is meer dan praten"

De samenstelling en het personeelsbeleid maken kortom deel uit van een groter geheel. "De kern is de bewustwording van de samenhang, van je eigen plaats in het grotere geheel", herhaalt Van der Zouwen. "Wie kan welke bijdrage leveren om tot het gewenste resultaat te komen? Tegen mijn schoonmaakster zeg ik: als jij er niet was, had ik mijn werk niet kunnen doen, want daar had ik dan gewoon te weinig tijd voor. Het gaat niet om een nieuwe status quo; we moeten ons blijven afvragen, ook in het personeelsbeleid: waar gaan we naartoe en hoe zijn we op weg?" ■

a.vanderzouwen@avans.nl

Wat vindt student van serie HRM-MVO?

Sommige thema's waren helemaal nieuw. Student Sander Westenberg van de HRM-opleiding op de Saxion Hogeschool Deventer zegt veel geleerd te hebben van de serie over HRM- en MVO-management. "Ik zag toevallig een hele stapel P+-en liggen op mijn huidige stageadres bij Storm in Recruitment, een werving- en selectiebureau in Zwolle en Reeuwijk. Het bedrijf is lid van MVO Nederland en heeft maatschappelijk verantwoord ondernemen in het DNA. Daar ga ik me nu in verdiepen."

Hij zegt de serie met belangstelling te hebben gelezen. Met de flexibele schil, talentontwikkeling en duurzame

inzetbaarheid had hij al kennis gemaakt tijdens zijn opleiding. Maar bijvoorbeeld *labour hoarding* en goed afscheid nemen waren nieuw voor hem. "Veel thema's zitten wel in de opleiding, maar dat wordt dan niet MVO genoemd. In het algemeen is de P+-serie actueler dan onze opleiding. Tijdens mijn stage hier merk ik dat er veel samenhang is tussen de onderwerpen, ze proberen MVO in alles te integreren. Dat is voor mij een hele opfrissing en ik ga het meenemen in mijn toekomstige werk. Wat me aanspreekt is: een klik met mensen zoeken, een eenheid vormen en samen ergens voor gaan. Dat vind ik belangrijk en ook leuk."

HRMVO