



PERSONEEL BELEID

Jaargang 52 - mei 2017

De toekomst van werk

Nationaal
HR-jaarcongres:
The future of work

Employability en
duurzame inzetbaarheid
bij Capgemini

Maarten van Beek
over het succes
van agile werken bij ING



NATIONAAL
HR-CONGRES
2017



The Future

***The Future of Work* was het toepasselijke thema van het derde Nationale HR-jaarcongres in het koetshuis van de Nyenrode Business Universiteit, waar dagvoorzitter Frits Sissing de goed gevulde zaal HR-specialisten een afwisselende vakdag voorschotelde, stichtelijk afgesloten door dominee Gremdaat: “Vergeet wat was en beleef wat is...”**

Zonder verandering geen groei.” Die levensles is Frits Sissing uit het hart gegrepen. De AVROTROS-presentator componeerde voor bedrijven een programma over mentale vitaliteit: *Leef je droom*. En daarvoor moet het roer soms rigoureuus om, zoals voormalig marketeer Sissing deed. Nu de toekomst van werk door digitalisering en robotisering

aan de vooravond staat van ingrijpende veranderingen, is het logisch dat de angst voor het onbekende de overhand heeft. Laat je niet leiden door angst, was het credo; omarm nieuwe kansen.

Roel Meijer, consultant bij Strategy Works, plaatst de grootste veranderingen op de arbeidsmarkt in historisch pers-





of Work

pectief. Eén van zijn conclusies is dat het turbotempo waarin we mensen in korte tijd kunnen bereiken duizelingwekkend is opgeschroefd. Waar het 75 jaar duurde om 50 miljoen mensen aan de telefoon te krijgen, lukt dat Pokemon Go in slechts 5 dagen. Dankzij digitalisering en kunstmatige intelligentie verdwijnen banen, maar ontstaat ook nieuwe arbeid. “Denk aan Uber of Airbnb. Terugkijkend kunnen we orde scheppen. Maar nu we middenin die snelle ontwikkelingen zitten, is het voor organisaties moeilijk om de impact in te schatten.”

Feed forward

Janine Vos, HR-directeur Rabobank: “Tien jaar terug was de opkomst van IT spannend,

nu is dat een *commodity*. Klassieke modellen gaan overboord. Er is geen leukere tijd om in HR te zitten dan nu, juist door die dynamiek. Door de globalisering en bijvoorbeeld ontwikkelingen op de Amerikaanse markt moet ik nu ook een mening hebben over Trump. Tegelijkertijd praat ik mee over *agile* werken en willen jongeren niet meer hiërarchisch worden aangestuurd. Wij worden als HR veel meer onderdeel van de business. Persoonlijk wil ik vooral investeren in creativiteit. Robots gaan werk overnemen maar snap ik alle aanstaande veranderingen wel? Wil ik regie houden dan moet ik af en toe pauze nemen. Aandacht schenken aan andere of nieuwe competenties. Wij organiseren nu wekelijks vijf minuten feedback

Simone Lensink & Erik Klap
Myron van Ruijven

Powered by:





met je manager. Of, zoals wij zeggen: feed forward. Leuk, leerzaam en positief.”

Meijer: “Doe nu ervaring op. Anders krijg je straks een koude douche. Deel ideeën en inzichten met eigen mensen, maar ook met andere bedrijven. Naast het managen van mensen, het belangrijkste kapitaal van je bedrijf, moet je nadenken over de toekomst van je business.”

Annemarie Jorritsma, Eerste Kamerlid voor de VVD, brak een lans voor topvrouwen en dus diversiteit op de werkvloer. “Transformaties verliepen voorheen geleidelijk, nu razend snel. Diversiteit is belangrijk. Hoe krijg je de pijplijn gevuld? Gebeurt er niets aan de top, dan krijg je ook onderop geen goede mix.” Daar waar de raspolitica volgens Sissing haar stokpaardje wilde berijden – je bent het gezicht van Stichting Topvrouwen of niet – interrumpeerde hij haar geregeld in de levendige paneldiscussie. Met als gevolg dat Jorritsma haar speech op zak hield, waarvoor ze hier, zie kader, alsnog wat ruimte krijgt...

Voormalig bestuurder Aart van der Gaag, nu ambassadeur van 100.000 banen: “Ik was een Pietje Bel. Zonder vooroordelen. Ze noemden me de Flexpaus. Start leek een progressief bedrijf, maar in alle eerlijkheid: vrouwen waren er nauwelijks te vinden en parttime werkende managers waren een schande. Moet je kijken hoe de arbeidsmarkt is veranderd! Nu zijn we hard bezig om mensen met een beperking aan het werk te krijgen. Waar het vooral om gaat, is dat je mensen benut in wat ze wél kunnen.”

Pantoffels

Niet in een strak pak, maar op zijn pantoffels hield Omri Roden van The Energy Project een pleidooi voor de Chief Napping Officer (“Na een tukje ben je weer fris”). Tot zijn grote vreugde ziet hij steeds meer bereidheid om in medewerkers te investeren door hen meer verantwoordelijkheid te geven. “Zo krijgen ze een betere connectie met het werk. Creëer een veilige omgeving waarin mensen worden uitgedaagd om over werkvragen na te denken. Motivatie creëert passie en enthousiasme, dus biedt die ruimte!”





Inzet van data

Na de plenaire paneldiscussie, werd tijdens aan ronde tafels gediscussieerd over negen HR-thema's. Aan de tafel van Chantal Geelhoed, HR-directeur Exact, gaf Kim Willems (HR-manager bij Masters in IT en landelijk bestuurslid NVP) een inzichtelijk voorbeeld van hoe data voor een bedrijf kan werken: "Post NL heeft een probleem met het werven en behouden van bezorgers. Uit onderzoek werd een duidelijk profiel gefilterd. Hondenbezitters blijken de beste postbezorgers. Ze maken hun wandelronde ook bij slecht weer, maken een praatje in het park en zijn dus sociaal. Grappig en effectief!"

Young Capital heeft een eigen app waarin collega's voortdurend feedback geven, in plaats van één keer per jaar tijdens het functioneringsgesprek. En Robert-Jan van Berckel, bij Google Benelux verantwoordelijk voor HR, blijft de interne organisatie opruisen. "Bol.com en De Bijenkorf bedrijven allebei retail, maar zijn wel verschillende bedrijven in het digitale domein. Door onze mensen in deze teams bij elkaar te zetten, leren we van elkaar. Mijn tip? Durf te experimenteren. Begin kleinschalig. Werkt het goed, pak dan door."

Still confused

Aan de andere tafels werd onder meer gesproken over de rechtspositie van zieke medewerkers, het groeiende belang van sociale vaardigheden in de digitale transformatie en het CHRO-programma dat HR-directeuren klaarstoomt voor een rol als commissaris. Guido Heezen - directeur Effectory - liet zijn licht schijnen op de vraag: hoe ziet werken er over twintig jaar uit? Zijn doel: "Ik hoop dat mijn gasten na afloop hebben gedacht: *'I'm still confused, but at a much higher level'*. Ze hoeven geen antwoorden te hebben. Zolang ons bewustzijn maar groeit." Aan de reacties achteraf te merken, is hij daarin in ieder geval geslaagd. 🔄

Annemarie Jorritsma: "Zet de ramen open!"



Momenteel is slechts zo'n tien procent van de topbestuurders vrouw, als we uitgaan van de 5000 bedrijven die onder de Wet bestuur en toezicht vallen. Van de 225 bestuurders van de 200 grootste en belangrijkste Nederlandse bedrijven zijn er slechts 15 vrouw. En hoewel we dus gewend zijn aan all-male boards, is dat natuurlijk een idiote situatie.

Bij Stichting Topvrouwen zijn we ervan overtuigd dat vrouwen meestal niet uit onwelwillendheid worden gepasseerd voor topfuncties. Maar ironisch genoeg schuilt er gevaar in de 'veilige keuze' voor alweer een man. Als we het hebben over de toekomst van werk, hebben we het ook over een survival of the fittest. In een tijd waarin kennis de houdbaarheid van verse vis heeft, hebben bedrijven alle talent en denkkraft nodig om die transformatie bij te benen.

De conclusie is simpel: we hebben vrouwen keihard nodig! We kunnen het ons niet langer veroorloven om in tijden van economische en maatschappelijke disruptie het talent en de toegevoegde waarde van vrouwen te verspillen. Vrouwelijk leiderschap draagt bij aan het nemen van een afgewogen beslissing, op basis van meer dan alleen harde cijfers: ook intuïtie en emotie spelen een rol. Genderdiversiteit is geen vervelend, van bovenaf opgelegd 'moetje'. Organisaties varen er wel bij. Het profijt betaalt zich uit in klinkende munt. Uit onderzoek blijkt dat bedrijven met minstens dertig procent vrouwen in topfuncties zes procent meer winst maken.

Onze database telt inmiddels 1.200 vrouwen. Zij beschikken allemaal over het talent, de ervaring en de capaciteiten om een topfunctie te vervullen. Bedrijven die hun toekomstbestendigheid hoog op de strategische agenda zetten, hebben het dus voor het uitzoeken. Dus: inventariseer welk toptalent u al in huis hebt, zet de ramen open, stop met eindeloos recyclen en ook úw organisatie ruikt straks helemaal okselfris."



Steven Dhondt over de veranderende organisatiestructuur

“Van één organisatie naar marktplaatsbedrijven”

“We zijn gewend geraakt aan grote automatiseringsprogramma’s die in organisaties zowel het proces als het werk structureren. Maar er is inmiddels een andere context ontstaan met nieuwe organisatievormen, nieuwe IT-systemen en nieuwe manieren om informatie te organiseren. Dat heeft effect op de factor arbeid.”



Steven Dhondt is keynote speaker op het congres over sociale innovatie dat NVP Gelderland op 15 juni organiseert in samenwerking met de Radboud Universiteit Nijmegen. Professor Dhondt is bijzonder gasthoogleraar aan de Faculteit Sociale Wetenschappen van de Katholieke Universiteit Leuven en verbonden aan TNO. Dhondt gaat in zijn speech in op de veranderende organisatiewereld en wat daarvan de gevolgen zijn voor werk.

Steven Dhondt: “We zijn geneigd technologie een sturende rol te geven als we naar arbeid kijken. Daarbij zien we over het hoofd dat de manier waarop organisaties en processen zijn georganiseerd, daar een net zo belangrijke rol in spelen. Dit betekent dat we op een hele andere manier moet kijken naar de relatie tussen technologie en arbeid.”

Wat gebeurt er met die organisaties?

“Als je tien jaar terug gaat in de tijd en kijkt naar wat toen de boodschap was in de organisatiewereld, dan was ‘één organisatie’ het toverwoord: één IT-systeem dat alle organisatieprocessen aan elkaar knoopt. Dus je had één Barclays, één ING-bank, één Rijk en ga zo maar door. Het IT-systeem werd gezien als een alles overkoepelende oplossing die de organisatie in staat stelt om één set regels te volgen. Alle afdelingen worden op dezelfde wijze gestructureerd. En dat alles om processen en cultuur zo in te richten dat ze allemaal in dat ene model passen. Gaandeweg hebben we geleerd dat ‘één organisatie’ tegen de menselijke natuur ingaat. Mensen laten zich niet structureren door een IT-systeem. En ook processen of onderdelen van een organisatie zijn niet altijd op elkaar afgestemd. Met andere

woorden, het lukt nooit om alles binnen één model te doen.”

Wat gebeurt er als je dat wel doet?

“Barclays Bank is het schoolvoorbeeld van een organisatie waar dit faliekant mislukt is. Die enorme organisatie werd gestructureerd aan de hand van een klein onderdeel dat desondanks de meeste macht had. Dat waren de *investment bankers*, de figuren van onder andere het schandaal met de Libor rente. Deze bankiers namen het niet zo nauw met de regels maar waren onaantastbaar. Andere onderdelen van de bank protesteerden omdat zij dit niet de manier vonden waarop je binnen een organisatie met elkaar omgaat. Er is niet naar hen geluisterd en we weten allemaal waar dat toe heeft geleid. Gek genoeg is de één organisatie-gedachte daarmee nog niet helemaal van het toneel verdwenen.”

Wat komt ervoor in de plaats?

“De IT-wereld is inmiddels ook flink veranderd. Van gecentraliseerde databases gaan we naar cloudtoepassingen en dat leidt opnieuw tot een andere organisatiecontext. Je ziet dat kleine bedrijven ineens in staat zijn grote dingen te doen door het feit dat ze niet



“Mensen laten zich **niet structureren** door een IT-systeem”

meer hoeven op te schalen naar grote IT-systemen. Het wordt hiermee allemaal gemakkelijker en toegankelijker. En zo zijn de afgelopen jaren de eerste platformbedrijven ontstaan. Dat zijn organisaties die zich tussen producenten en klanten in manoeuvreren. We hebben die de afgelopen jaren plotseling heel snel groot zien worden. En dat met maar weinig mensen in dienst en zonder dat ze zelf veel in beheer hebben. Ali Baba is een goed voorbeeld en in Nederland hebben we Cool Blue en Booking.com.”

Wat maakt die bedrijven zo succesvol?

“Ze vervullen een centrale rol in het spel tussen klant en producent. Neem Booking.com. Aan de ene kant heb je de hotels en aan de andere kant de klanten die via de website hun kamers boeken. Het bedrijf ertussen doet meer dan alleen schakelen. Booking.com stroomt de hotels naar de klanten en de klanten naar de hotels. En probeert daarop een zo hoog mogelijke marge te pakken. Met die werkwijze worden hele branches omver gegooid. Deze nieuwe bedrijven zijn in staat om grote markten onder zich te krijgen en groeien uit tot spelers waar je niet meer omheen kunt. De eerste speler die op deze manier een markt in handen krijgt, heeft het voor het zeggen.”

Verwacht je dat deze manier van opereren de toekomst heeft?

“Ik weet niet of zij die macht kunnen behouden. Neem Booking.com. Klanten kunnen op de website commentaar geven op de hotels. Maar die worden niet één op één doorgezet. Op de site hebben positieve commentaren de overhand. Het is heel moeilijk om een negatieve recensie geplaatst te krijgen. Het bedrijf structureert dat om het proces onder controle te houden. Een negatieve beoordeling blijft alleen staan als het nodig is om een hotel te disciplineren. Dat is de onderhandelingsmacht die zij hebben en daar valt maar weinig tegen te doen. Maar, ook technologieën blijven wijzigen. Neem blockchain. Dingen die je in een blockchain zet, kunnen niet meer wijzigen. Als je die methode toepast op commentaren, wordt de situatie anders. Dat zou de macht van deze bedrijven kunnen breken.”

Je gaat het ook hebben over de factor arbeid. Wat verandert daar?

“We hebben in zes Europese landen onderzoek gedaan naar de gevolgen van deze ontwikkeling op arbeid. We kunnen dus goed vergelijken. De gedachte is dat platformbedrijven het werk heel sterk gaan disciplineren en dat er meer minderwaardige arbeid ontstaat. Maar het eerste signaal uit het onderzoek is dat dat nog niet het geval is. We zien dat het werk bij deze bedrijven vaak een extra klus is voor mensen. Zij hebben een baan en doen dit omdat ze iets willen bijverdienen. En dan gaat het om de meest uiteenlopende functies. Van hoog complex werk tot gestandaardiseerde klussen. Het gaat dus zeker niet alleen om laag opgeleiden, blijkt uit het Nederlandse onderzoek.”

“Ook bij een ‘marktplaats’ als werkspot.nl zie je dat de klusbedrijven die daar hun werk weghalen, niet alleen van het platform afhankelijk zijn. Zij maken daar gebruik van als aanvulling. Bijvoorbeeld om de uren aan te vullen na een klus die niet de hele dag duurt. Het gaat er in dit soort organisaties dus minder voorspelbaar en heterogener aan toe dan in reguliere bedrijven. Aan de andere kant wordt de Italiaanse versie van werkspot gerund vanuit Amsterdam. Dit soort bedrijven kunnen heel gemakkelijk een internationale business runnen, zonder ter plekke aanwezig te zijn. Er werkt een handjevol Italiaanse medewerkers in Amsterdam om de zaak te runnen. Meer is niet nodig, omdat het



vooral gaat om de techniek achter het platform. En hetzelfde gebeurt natuurlijk andersom. Heel wat bedrijven waarvan je misschien denkt dat ze Nederlands zijn, worden gerund vanuit het buitenland.”

Wordt de arbeidsmarkt daarmee internationaler?

“Het wordt in ieder geval gespecialiseerder. De lokale voordelen in bepaalde steden zullen grote groepen aantrekken en bedrijven gaan daarop inspelen. De voorspelling is dat steden daarin met elkaar in concurrentie gaan. Neem Amsterdam. Daar is de IT-infrastructuur zo goed dat het veel bedrijven aantrekt die dat voor hun business nodig hebben. Onderwijsfaciliteiten zijn daarbij ook belangrijk. Dat trekt bedrijven en talent aan, zowel nationaal als internationaal.”

Wat zijn kansen en bedreigingen voor organisaties?

“Er hangt veel af van de vraag of die platformbedrijven hun greep op de markt en positie tussen producent en consument kunnen behouden. Als dat het geval is, zullen we de komende jaren meer kop-staart bedrijven krijgen. Net als in de jaren zeventig in de textielindustrie. Nu zie je in Nederland voornamelijk de kop. Het design en de distributie vinden hier plaats en de productie ergens aan de andere kant van de wereld. Die platformbedrijven doen in feite hetzelfde, maar dan in de dienstverlening. Je hebt overal vensterbedrijven, de productie vindt op allerlei andere plekken plaats. Je kunt dus kijken waar lokale voordelen te behalen zijn en daar vestig je dat deel van je bedrijf dat daar garen bij spint.” 



Maarten van Beek over het succes van agile werken bij ING

De ultieme employee experience

ING werkt sinds een aantal jaren volgens een agile werkwijze. In een wereld die steeds sneller, innovatiever en digitaler wordt, is het volgens de financiële dienstverlener belangrijk scherp te zijn en snel in te spelen op de behoefte van de klant. Hierbij is het bovendien van groot belang om innovatief te zijn. En daarom gaat een gesprek met HR-directeur Maarten van Beek al snel over zaken als blockchain technologie, customer experience en fintechs.

“Onze ambitie om snel en goed producten en diensten te bieden aan onze klanten, bleek niet altijd mogelijk in de oude organisatiestructuur. We hebben daarom de organisatie aangepast, overleggen geschrapt, verantwoordelijkheid bij medewerkers in plaats van stuurgroepen en managementteams gelegd en alle activiteiten visueel inzichtelijk gemaakt. Door uit te gaan van het zelforganiserend vermogen van teams en medewerkers hebben we hen in staat gesteld het beste uit zichzelf te halen en de klant centraal te stellen. Dit hebben we bereikt door de agile mindset leidend te maken voor alles wat we doen. Dit model is geïnspireerd op succesvolle bedrijven als Spotify, Zappos en Google, maar we hebben er ons eigen ING-model van gemaakt”, aldus Van Beek. “We merken dat we onze klanten veel beter en sneller tot dienst kunnen zijn. De klant is echt het middelpunt in onze omnichannel dienstverlening. Een klant ervaart daardoor

Maarten van Beek (43) heeft vijftien jaar internationale ervaring in HR. Voor zijn tijd bij ING heeft hij bij Unilever en later als directeur HR en Corporate Communication bij Mölnlycke Health Care, een Zweedse producent van medische apparatuur, gewerkt. Maarten heeft in Brazilië, Singapore, Zweden en Londen gewoond en gewerkt. Hij studeerde organisatiepsychologie in Leiden en heeft een master in Human Resource Development behaald aan de Universiteit van Twente. Sinds oktober 2015 werkt hij bij ING en sinds juni 2016 is hij eindverantwoordelijk voor alle HR-activiteiten binnen ING Nederland. Maarten is lid van de raad van advies van de NVP.

een integrale dienstverlening en hoeft maar één keer een vraag te stellen. We merken dat we hiermee een inspiratiebron vormen voor andere bedrijven over de hele wereld.”

Heeft deze manier van werken ook voordelen voor medewerkers?

“Ik vind het zelf mooi om te zien dat het tot veel energie leidt. Medewerkers hebben meer verantwoordelijkheid en beslisruimte, kunnen zelf initiatief nemen, denken na over innovatie, zijn creatief en mogen fouten maken. Dit maakt werken bij ING echt anders en leuker. En daardoor slagen we er beter in nieuw talent aan te trekken en te behouden. We investeren in vakmensen en de nieuwe manier van werken zet mensen in hun kracht. Dit betekent dat de performance omhoog gaat en dat is ons ultieme streven. Een organisatie blijft immers een middel, geen doel.”

Elke dag een beetje beter

Een vakman of vakvrouw kan zelf prioriteiten stellen, daar zijn geen managers voor nodig, is het uitgangspunt. Van Beek: “Medewerkers weten zelf vaak het beste welke processen efficiënter kunnen worden ingericht, hoe zij hun klanten beter kunnen bedienen en hoe zij hun talenten optimaal kunnen inzetten voor ING. Managers hebben de rol dit proces te faciliteren en de visie en de kaders te stellen waarbinnen dit gebeurt. Zij motiveren teams en collega's beter te presteren en geven ruimte aan creativiteit en innovatie door teams meer verantwoordelijkheid en beslisruimte te geven. Onze HR-visie *Building greater leaders and better managers*, sluit hier op aan. De rol van het management is niet meer controleren, maar een omgeving en tools creëren waardoor mensen echt het beste uit zichzelf kunnen halen en elke dag een beetje beter worden. Dit is voor mij één van de belangrijkste stappen om tot

een high performance organisatie te komen. Zo'n transformatie gaat natuurlijk niet in één dag. Mijn ervaring is dat je verandering met mensen moet vorm geven. Daarnaast is het gewoon een kwestie van doen. Doen verandert het denken, zoals Herminia Ibarra dat mooi beschrijft.”

Wat betekent dit voor de strategie van HR?

“Ik heb tijdens mijn verblijf in Zweden veel gesproken met Anders Berge, CEO van Haygroup Nordics en coach van het Volvo Ocean team voor vrouwen. Onze vier HR-prioriteiten (talentmanagement, vakmanschap & leiderschap, de agile werkwijze en performance management) zijn mede op die gesprekken geïnspireerd.”

“Onze CoE's moeten **thought leader** op hun vakgebied worden”

Vakmanschap

“Het begint met de beste talenten aan je binden en verder te ontwikkelen. Voor Anders betekende dat dat hij de beste vrouwelijke zeilers rekruteerde. Maar wat versta je onder de beste? Daarmee komen we direct bij onze tweede prioriteit; vakmanschap en persoonlijk leiderschap. Zeilen is een vak, net als HR. We willen niet alleen de besten hebben, maar ook mensen die een sterk persoonlijk leiderschap laten zien. Zowel voor ING als voor het Volvo Ocean team draait dit leiderschap om performance en om samenwerken. Als je met windkracht 7 of 8 langs de Kaap in Zuid-Afrika vaart is samenwerken net zo belangrijk als wanneer je binnen ING in een squad werkt om een nieuwe

functionaliteit aan de ING-app toe te voegen.”
“*The agile way of working* is de derde prioriteit. Voor ING betekent dat duidelijke rollen en verantwoordelijkheden en een dynamische ritmiek die voor versnelling zorgt. Ook op een zeilschip moeten de rollen duidelijk zijn en elkaar aanvullen. Er is geen tijd om te overleggen als er een storm opsteekt of de competitie in zicht komt. Performance management betekent dat op basis van een continue feedback cultuur iedereen steeds beter kan worden. Ambities formuleren die je elk jaar helpen je performance te verbeteren. Ik geloof er sterk in dat wanneer we op deze vier thema's focussen ING de allerbeste bank voor onze klanten blijft. Daarom investeren we in onze 15.000 collega's.”

Je hebt een grote passie voor vakmanschap. Waar komt dat vandaan?

“Ik heb in verschillende HR-functies veel van de wereld mogen zien. En ik heb mij altijd laten inspireren door vakmensen. In Zweden heb ik een keer bij Faviken gegeten, een restaurantje met twaalf plekken op de grens tussen Zweden en Noorwegen. Magnus Nilsson is de chef, een echte vakman. Creatief, veeleisend en hij ontwikkelt zichzelf en zijn keuken continu. Je mag hem terecht een meesterkok noemen. Niet alleen omdat hij geweldige gerechten maakt maar ook omdat hij de meest simpele ingrediënten durft te gebruiken, actief met zijn team werkt en de rollen en verantwoordelijkheden in zijn keuken bewust anders heeft ingedeeld om ervoor te zorgen dat iedereen zich als een vakman kan ontwikkelen. Faviken is één van de beste restaurants ter wereld. De meeste mensen eten er maar één keer, na een reis van minstens een halve dag naar het hoge Noorden. Dat vind ik inspirerend!”

“De rol van management is een omgeving en tools creëren waardoor mensen echt **het beste uit zichzelf** kunnen halen”

Hoe uit zich dat in dienstverlening?

“Ik vind dat we de hoogwaardige dienstverlening die we onze klanten willen bieden ook moeten leveren vanuit HR. Als je met HR voor een ultieme *employee experience* kunt zorgen, zijn medewerkers beter in staat én gemotiveerder om te werken aan die ultieme beleving van onze klanten. Een mooi voorbeeld is de onboarding. Het selecteren en aannemen van nieuwe mensen is een onderschat moment in de complete *employee experience*. Hoe mooi is het als na een succesvolle sollicitatie je contract binnen een dag in je mail zit, je nieuwe telefoon en laptop op de eerste dag al voor je klaar liggen, et cetera. Het klinkt allemaal simpel, maar doordat verschillende bedrijfsonderdelen (IT, HR, Operations) verschillende prioriteiten hebben, is de onboarding vaak een *dissatisfier* voor nieuwe medewerkers. Terwijl het zo'n enorme kans is om van alle medewerkers ambassadeurs te maken.”

Heb je een voorbeeld van een bedrijf met een ultieme employee experience?

“In 2016 ben ik bij Zappos geweest. Deze online schoenwinkel is voor ING een grote inspiratiebron als het gaat om het inrichten van een ultieme *customer experience*. Elke medewerker wordt er volledig in staat gesteld om de klant goed te voorzien in zijn behoefte door een bloemetje of kaartje te sturen als dat nodig is, maar ook door te verwijzen naar een concurrent als dat de klantbehoefte ten goede komt. Dezelfde filosofie hebben zij als het gaat om hun medewerkers. Zij hebben geen functietitels maar spreken elkaar aan met hun bijnaam. Daarnaast ondergaat elke nieuwe medewerker, tot en met de directie, een vijf weken durend onboarding programma waarin klantcontact een belangrijk onderdeel is. Recognition gebeurt op basis van een gestructureerd feedbackprogramma. En selectie wordt gedaan door *peer panels*. Dat zie ik als hoogwaardige *employee journeys*.”

Wat doet ING op dit gebied?

“We zijn grote stappen aan het zetten om de *employee journey* sterk te optimaliseren. We transformeren de cyclus van jaarlijks plannen, coachen en beoordelen naar een systeem van continue feedback. Zo worden mensen steeds uitgedaagd zichzelf te verbeteren. We hebben een bankbreed onboarding programma opge-

Agile Manifesto

- Onze hoogste prioriteit is het tevredenstellen van de klant door het vroeg en voortdurend opleveren van waardevolle producten
- We verwelkomen veranderende eisen, zelfs laat in het ontwikkelproces. Agile-processen benutten verandering tot concurrentievoordeel van de klant
- Lever regelmatig werkende producten op. Liefst iedere paar weken, minimaal iedere paar maanden
- Mensen uit de business en ontwikkelaars moeten dagelijks samenwerken gedurende de ontwikkelopdracht
- Laat gemotiveerde individuen werken aan ontwikkelopdrachten. Geef hen de omgeving en ondersteuning die ze nodig hebben en vertrouw erop dat ze de klus klaren
- De meest efficiënte en effectieve manier om informatie te delen binnen een ontwikkelteam is door met elkaar te praten
- Werkende producten is de belangrijkste maatstaf voor voortgang
- Agile-processen bevorderen constante ontwikkelsnelheid. De opdrachtgevers, ontwikkelaars en gebruikers moeten een constant tempo eeuwig kunnen volhouden
- Voortdurende aandacht voor een hoge technische kwaliteit en voor een goed ontwerp versterken agile werken
- Eenvoud, de kunst van het maximaliseren van het werk dat niet gedaan wordt, is essentieel
- De beste architecturen, eisen en ontwerpen komen voort uit zelfsturende teams
- Het team onderzoekt op vaste tijden hoe het effectiever kan worden en past zijn gedrag daarop aan

zet en het selectieproces doen we met *hiring teams* waarin toekomstige collega's de belangrijkste stem hebben."

Hoe pakken jullie dit aan?

"We hebben de HR-organisatie in Nederland getransformeerd naar de nieuwe werkwijze met een agile mindset. We hebben daarbij geen *copy-paste* gedaan maar zijn opnieuw aan de tekentafel gaan zitten met de mensen zelf, om goed te bedenken hoe de agile werkwijze binnen HR het beste tot zijn recht komt. Zo zijn we gekomen tot een basisindeling met drie aan-

"HR heeft **impact** als ze vanuit haar vakmanschap aan tafel zit"

dachtsgebieden. Onze HR-organisatie is geïnspireerd op de ideeën van Dave Ulrich met HR Business Partners (BP), *Communities of Expertise* en *People Services*. De kern van de HR-organisatie zijn de HRBP's die *of* een eigen account hebben of in agile teams de verschillende bedrijfsonderdelen snel en goed kunnen bijstaan in transities en het vervullen van de people agenda. HR heeft impact, als ze vanuit haar vakmanschap aan tafel zit. Daarnaast is onze *Community of Expertise* continu bezig met het ontwikkelen van visie en gestandaardiseerde, hoogwaardige en innovatieve producten op voor HR belangrijke thema's als craftmanship, leiderschap en talentmanagement. Onze HRBP's gebruiken deze producten en diensten om de grootste impact op hun business te hebben. Ik vind *thought leadership* belangrijk. Ook in het HR-vak willen wij vooroplopen als bank. Onze CoE's moeten *thought leader* op hun vakgebied worden."

En werkt het?

"Ik zie mooie dingen gebeuren en de performance elke dag groeien. Het is voor iedereen wennen om op een andere manier te werken maar uiteindelijk zie je dat mensen opleven als ze zelf in staat worden gesteld om de ultieme experience te creëren voor medewerkers. Het belangrijkste is dat we nu volledig in staat zijn om de medewerker centraal te stellen in alle HR-gerelateerde momenten die voor de medewerker belangrijk zijn."

Volgt jouw HR afdeling hiermee de stroom, of zijn jullie echt innovatief?

"Ik ben ervan overtuigd dat HR binnen ING Nederland een *next practice* aan het neerzetten is. Op het gebied van digitalisering maar ook op het gebied van transformatie en *thought leadership* doen we bijzondere dingen. Zijn we er al? Natuurlijk niet, gezien de snelle ontwikkelingen in de wereld mogen we nooit denken dat we er al zijn. Dat zou ons lui of afwachtend maken." 

New Heroes: disruptief op de trainingsmarkt

“Soft skills gaan steeds belangrijker worden”

De papieren menukaart telt reeds zeventig online trainingen, maar “vandaag zijn er weer twee bij gekomen”, constateert Jorn van Wijk lachend. De CEO en co-Founder van New Heroes kan bovendien trots melden dat alle trainingen ook beschikbaar zijn in het Engels, dat inmiddels een reseller actief is in Polen en dat serieuze plannen bestaan voor China en Rusland. “Over vijf jaar willen we een miljoen abonnees hebben, zowel B-to-B als B-to-C.”

New Heroes biedt op Netflix-achtige wijze onbeperkt online *soft skill* en leiderschapstrainingen aan voor een laag bedrag per maand, zowel aan bedrijven als particulieren. Het in Den Bosch gevestigde trainingsbureau, opgericht door Jan Schouten, één van de grondleggers van het gerenommeerde Schouten & Nelissen, spreekt zelf van zogeheten ‘leerreizen’ die zijn verdeeld over acht thema’s: Management & Leiderschap, Leven & Loopbaan, Makkelijker werken & leven, Communicatie, Commercie, Teams, Helder denken en Diversiteit.

Sinds ongeveer een jaar is New Heroes live online. Op dit moment zijn circa zeventig bedrijven, groot en klein, en duizenden particulieren bij het trainingsbureau aangesloten. “Onze missie is om *soft skill* trainingen bereikbaar te maken voor iedereen, waar ook ter wereld”, aldus Van Wijk. “Vandaar een prijsstelling die eigenlijk ‘veel te goedkoop’ is. Voor 1 euro de eerste maand en daarna 9,95 voor particulieren krijg je echt kwaliteit en kun je alles onbeperkt volgen, al zijn het zeven trainingen tegelijk. Bedrijven kunnen een abonnement nemen en betalen maximaal 99 euro per medewerker per jaar.”

Drie pijlers

New Heroes onderscheidt zich niet alleen met die lage financiële drempel, maar ook qua inhoud, vindt Van Wijk. “De concullega’s bieden vooral kennis-trainingen, wij richten ons simpel gezegd op drie pijlers: persoonlijke effectiviteit en *awareness*, communicatie en leiderschap. Online leren

betekent normaal gesproken ‘platte’ stukjes tekst en filmpjes met veel pratende hoofden die iets uitleggen. Wij focussen ons vooral op praktijkopdrachten. Dat vergroot de effectiviteit van onze trainingen. De lengte varieert van een dagdeel tot enkele maanden.”

“Vandaar dat we het ‘leerreizen’ noemen. We werken bijvoorbeeld met video response, waarbij je kunt reageren op een door een acteur uitgebeelde situatie. Als je er tevreden over bent, kun je die reactie opslaan en doorsturen naar een supporter, iemand die jij uitnodigt om feedback te geven. Zo bieden we tal van opdrachten, vragen en testoefeningen; niet alleen voor achter het beeldscherm, maar ook in ‘echte’ situaties. Ik durf wel te zeggen dat we disruptief zijn door de manier waarop we het aanpakken.”

Timemanagement, Mijn passie?, Assertiviteit, Communiceren en Creatief denken; het is een kleine



greep uit het populaire aanbod van New Heroes. Jorn van Wijk: “Als het gaat over de toekomst van werk, kan ik alleen maar vaststellen dat *soft skills*, zeg maar trainingen die te maken hebben met gedragsvaardigheden, steeds belangrijker worden. Dat begint wat ons betreft met een ‘ik wil’ statement: ik wil niet meer angstig zijn, ik wil beter leren presenteren, ik wil mijn tijd beter leren indelen et cetera. Neem bijvoorbeeld fenomenen als robotisering, chat bots of kunstmatige intelligentie. We zullen eraan moeten wennen dat beroepen drastisch gaan veranderen.”

Vergrijzing

“Kijk wat er gaande is in de bankenwereld, waar steeds nadrukkelijker wordt geautomati-

“Ik durf wel te zeggen dat we **disruptief** zijn door de manier waarop we het aanpakken”

seerd. Hoe ga je dan op kantoor met elkaar om, of op afstand? Hoe geef je elkaar feedback? Interactie tussen mensen en aansturing zullen altijd blijven bestaan en in dat proces willen wij graag ons steentje bijdragen. Tegelijkertijd is vergrijzing een belangrijk thema. Ik heb een hekel aan de term ‘duurzame inzetbaarheid’, maar hoe hou je oudere werknemers vitaal en passend in een baan die je bij wijze van spreken nog tot je zeventigste kunt doen en die je ook leuk en bevredigend blijft vinden?”

Aan de andere kant is daar de nieuwe generatie, die vaak heel anders in het leven staat, beseft Van Wijk. “65 Procent van de kinderen die tegenwoordig op school zitten, komen in banen terecht die nu nog niet eens bestaan... Dat gaat automatisch ook een andere manier van communiceren en samenwerken betekenen. Bovendien hebben jongeren tegenwoordig andere prioriteiten, zijn ze minder materialistisch. Het maakt niet uit hoe groot de lease auto is, ze willen pionieren, opleidingen volgen, aan hun ontwikkeling werken. Ik heb bij ons in het bedrijf al twee keer gehoord: ik voel me hier lekker, ik wil blijven, mag ik een coach? Dat is toch hartstikke leuk om te horen?”

Wat dat betreft voorziet New Heroes echt in een behoefte, vindt Van Wijk. “We zijn in Nederland niet zo gewend aan investeren in je eigen opleiding, dat moet de werkgever maar betalen, maar ik zie dat wel veranderen. Daar spelen we ook op in door trainingen als Keuzestress, Samenwonen?, Help, ik heb een baan! of Zou je jezelf aannemen? Ik denk dat we daadwerkelijk bijdragen aan betere gedragsvaardigheden in Nederland.”