



# PERSONEEL BELEID

Jaargang 51 - november 2016

Sociaal ondernemen

Paradoxaal leiderschap:  
De kracht van tegenstellingen

1000 medewerkers met een  
arbeidsbeperking bij Look-O-Look

**TON BROEKHUIS**  
(YARDEN)

“Natuurlijk zit ik  
met de directie  
aan tafel”

Ton Broekhuis, manager P&O

# “Als ik morgen de **jackpot** win, werk ik hier nog steeds”

Met een score van 7,8 stijgen ze boven de huidige benchmark uit als het gaat om medewerkerstevredenheid. Daarnaast zijn ze in de running voor het vitaalste bedrijf van Felevoland en worden ze straks misschien ook nog verkozen tot onderneming van het jaar. Uitvaartorganisatie Yarden timmert lekker aan de weg. Wat is het geheim van het succes? Tijd voor een ochtendje sparren met Ton Broekhuis – te vinden in de HR top 100 van Nederland – over doodgewoon doodgaan, een grote bek en efficiënt vergaderen in het Caribisch gebied.

 Marieke van der Heijden

## >>9:30 uur

Het moet gezegd: zelden is een afspraak zo snel geregeld. Op woensdag stuur ik een mail en krap twee dagen later zit ik aan tafel bij Ton Broekhuis. We beginnen met een zelfbedachte koffiecreatie uit de automaat: een halve koffiecraem gemixt met een halve espresso. Prima combi. We hebben een halfuur tot de eerste meeting van die dag. Ik besluit meteen met de deur in huis te vallen. Al die nominaties: dat moet toch een lekker gevoel geven.

Broekhuis: “Helemaal omdat die goedkeuring niet alleen van buitenaf komt maar ook van de 900 medewerkers, zo blijkt uit recent medewerkerstevredenheid onderzoek.”

Wat hebben ze het afgelopen jaar anders gedaan? Broekhuis: “Dat is lastig te zeggen. Voor een goede oogst heb je regen nodig, maar het rendement van een individuele regenbui is moeilijk te meten. Ik denk dat we overall gezien alles gewoon een beetje beter hebben gedaan.”



---

Concreter: de kwaliteit van de leidinggevendenden is omhoog gegaan. Zij geven onze medewerkers de benodigde aandacht, erkenning en waardering. Daarnaast hebben we onze medewerkers intensiever betrokken bij het vormgeven van het beleid. En tot slot hebben we onze maatschappelijke betrokkenheid verhoogd, waardoor onze mensen hun werk betekenisvoller zijn gaan vinden.”

Nog voordat ik om nadere uitleg kan vragen, vervolgt Broekhuis zijn verhaal. “Gooi d’r een kwartje in en ik praat met gemak drie uur door, hoor. Rem me maar af als nodig, maar je wilt vast een voorbeeld van mijn opmerking over hoe we onze medewerkers intensiever bij de beleidsvorming betrekken. Komt ‘ie: momenteel loopt het 1 Yarden, Yarden nummer 1 – programma, waarbij we in groepen met medewerkers op zoek gaan het kruispunt tussen wat er nu echt belangrijk is voor de klant en onze missie – een goed en waardig afscheid voor iedereen bereikbaar maken. Op die manier geven we samen beter vorm aan onze merkwaarden helpend, inspirerend en persoonlijk. Daarbij hoort het bespreekbaar maken van de dood. En om terug te komen op dat betekenisvol werk verrichten: dat doen we hier per definitie allemaal, dag in dag uit. We zijn een sociale onderneming, een vereniging met bijna een miljoen leden en officieel een organisatie van openbaar belang. Alles wat wij doen, komt ten goede aan onze leden en los daarvan doen we maatschappelijk relevante dingen in de vorm van de ondersteuning van bijvoorbeeld AMREF Flying Doctors.”

## >>10:10 uur

Iets te laat lopen we de meeting in met senior assistent P&O en casemanager Annemarie van Willigen, office manager Angela Eggens en extern adviseur Thijs Oosterhuis van Dossier Doctors. Het blijkt om een adviesgesprek te gaan. Yarden is eigen risico drager voor de WGA en de Ziektewet. Dat betekent dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor de re-integratie van zieke werknemers. Nu de wetgeving is aangepast op het gebied van WGA-flex is de vraag hoe daar zo goed mogelijk op te anticiperen. Al met al zitten we nog geen 30 minuten aan tafel. Broekhuis noteert niets, maar luistert en stelt vragen, vriendelijk en toch to the point. Eenmaal op de gang

legt hij uit: “Wat we hier bespreken, kan ik wel onthouden. Zit ik daarentegen met een directeur aan tafel en krijg ik ‘huiswerk mee’, dan schrijf ik mijn actiepunten natuurlijk op. We hebben hier trouwens sowieso niet zo’n vreselijke vergadercultuur, hoor. Ik zit ongeveer de helft van mijn tijd in bespreking, waarbij de vrijdag heilig is. Zo’n dag zonder vaste afspraken geeft ademruimte en is los daarvan ook noodzakelijk om alle losse eindjes van de week weg te werken en heren der een praatje te maken.”

“Natuurlijk zit ik met de directie **aan tafel**, want ik heb ze iets te brengen”

Terwijl we een vergaderruimte met een idyllisch onderwaterportret van een duiker passeren – ‘Dit is het Caribisch gebied. We hebben ook Italië en Indonesië’ – vraag ik hem waar zijn werkplek eigenlijk is. Broekhuis: “Op de tweede etage staat mijn bureau, gewoon tussen mijn teamleden, nu 10 in totaal. Aanvankelijk was dat een ‘moetje’ vanuit de organisatie, maar ik vind het heerlijk: je maakt makkelijker contact en kunt sneller schakelen.” Om even een cliché maar toch essentieel thema aan te halen, vraag ik hem of hij als HR-manager aan tafel zit met de directie. Broekhuis: “Die vraag krijg ik vaker, maar ik begrijp ‘m niet. Natuurlijk zit ik met ze aan tafel, want ik heb ze iets te brengen. Mijn meerdere zegt niets voor niets tegen ons: ‘Zorg dat ik niet om je heen kan!’ Als manager wil ik ook helemaal niet aangestuurd worden. Ik kom zelf wel met ideeën. Uiteraard gedoseerd, want ik ben ervan overtuigd dat beleid werkbaar moet blijven. Je kent vast de uitspraak: effectiviteit is kwaliteit maal acceptatie. Ik mis daarbij de A van absorptievermogen. Iedereen is heel druk met zijn of haar werkzaamheden; niemand zit te wachten op megadikke dossiers. Wees kort en bondig, én *to the point*, zeg ik altijd. En ja haha, ik probeer dat zelf ook te zijn, alleen verbaal gaat me dat nog niet zo goed af.”

### 11:00 uur

Eigenwijs. Tikkie bemoeizuchtig en praatgraag. Aan zelfkennis geen gebrek. Is dat de reden dat hij is opgenomen in de HR top 100? Broekhuis: "Hm, lastig te zeggen. Ik ben in ieder geval geen typische HR-manager, denk ik. Ik ben zowel pragmatisch als strategisch, terwijl de meesten vaak het één of het ander zijn. Daarnaast neem ik als een van de weinigen die werkbaarheid van beleid zeer serieus... En ach ja, ik heb soms een iets te grote bek, maar het is altijd mijn intentie om het bedrijf beter te laten worden, ik doe het niet voor mezelf. Dat weten ze hier ook, waardoor het me ook wordt vergeven als ik soms wat lomp uit de hoek kom. Wil je trouwens nog koffie? Ik drink in de ochtend aan een stuk door." Ik

knik. Ton's karakter sluit goed aan bij Yarden, dat toch een beetje bekend staat als het eigenwijze jongetje van de klas onder de uitvaartorganisaties. Neem de commercial met Adelheid Roosen waarin ze zich in poëtische vorm uitspreekt over haar moeder die aan Alzheimer overleed. Of de campagne van jaren geleden met de slogan 'Is er koffie na de dood?'. Beide deden nogal wat stof opwaaien. Broekhuis: "En dat is precies de bedoeling. We willen de dood bespreekbaar maken en dat betekent soms je nek uitsteken. Om die reden organiseren wij ook symposia over social media. Hoe ga je bijvoorbeeld om met een Facebook-account van een overledene?"

### “Duurzame inzetbaarheid van papier naar de praktijk”

Opvallend voor een organisatie zonder winst oogmerk is dat ze de trends en ontwikkelingen in de markt nauwlettend in de gaten houden. Broekhuis: "De klant staat bij ons centraal en die kan je alleen optimaal bedienen wanneer je weet wat 'm bezig houdt en waar 'ie behoefte aan heeft. Zo hebben we recent de *Mijn laatste wensen* uitvaartverzekering geïntroduceerd. Daarmee krijgt de consument zelf de regie over de besteding van het uit te keren bedrag. Het idee hiervoor is ontstaan tijdens gesprekken met klanten in klantpanels. En aangezien we inspireren als één van onze kernwaarden hebben, willen we ook laten zien wat de nieuwste mogelijkheden zijn. Resomeren (of bio-cremeren) is bijvoorbeeld een techniek waarbij het lichaam wordt opgelost in loog - na resomatie blijft van het lichaam alleen schoon wit poeder over. Waarom we dit zo belangrijk vinden? We zijn er van overtuigd dat mensen in Nederland naast begraven en cremeren meer keuzevrijheid voor de uitvaartmethode moeten krijgen. Vandaar dat we vanuit ideologische motieven en zonder winst oogmerk pleiten voor een wetswijziging die deze innovatieve uitvaartvorm mogelijk maakt."





## >>11:30 uur

Genoeg om zijn aandacht op te vestigen dus, maar waarop ligt momenteel vanuit HR gezien de focus? Broekhuis: "We willen duurzame inzetbaarheid van papier naar de praktijk brengen. Ofwel, van beleid naar actie. Ik zie het als een sport onze managers dusdanig te faciliteren met instrumenten die passen bij de cultuur van onze organisatie – denk aan maatschappelijke betrokkenheid en duurzaam ondernemen. Zo lanceren we binnenkort in het kader van vitaliteit een Self-Care-app. Je slaapgedrag, je bloeddruk, maar ook hoeveel je beweegt: je kunt er letterlijk alles mee bijhouden. Daarnaast stimuleren we bepaalde mensen ook mee te doen met het zogenaamde E-portfolio project. Waar sta ik? En waar wil ik naartoe? Zie het als een stuk bewustwording. De reden is simpel. Medewerkers die lekker in hun vel zitten, hebben meer plezier in hun werk, presteren beter en zijn langer inzetbaar. Werkgevers die hiervoor openstaan, zijn succesvollere ondernemers."

"We willen de dood bespreekbaar maken en dat betekent soms **je nek uitsteken**"

Geen loze woorden, want het bewijs daarvan blijkt uit de eerder genoemde nominaties. Blijft over de vraag of hij zelf nog op de goede weg zit. Broekhuis: "Als ik morgen de jackpot win, werk ik hier nog steeds. Misschien niet meer in loondienst, maar ik zit hier met een bepaalde overtuiging en daar haal ik uitzettend veel voldoening uit. Dat is voor mij een teken dat ik absoluut op de goede weg zit. Kijk, dat kan zo'n moment van zelfreflectie ook opleveren, hè? Extra energie en overtuiging om te doen wat je doet!"

## Ton Broekhuis

Na een carrière in de retail bij onder meer Bijenkorf en HEMA was het 7 jaar geleden tijd voor een nieuwe stap. Iets met 'zorg en dienstverlening' moest het zijn en het toeval wilde dat hij niet veel later een vacature als P&O-manager bij Yarden voorbij zag komen. Het bleek een gouden match. Broekhuis: "Als jongetje wilde ik net als iedereen voetballer of piloot worden, en later nog even drummer, maar op een gegeven moment ontdek je wat echt bij je past. Ik help organisaties graag om beter te functioneren, maak het werk van anderen graag gemakkelijker en vind het leuk om managers en medewerkers te helpen om het beste uit zichzelf te halen. Ik ben een dienstverlener, zonder een knecht te zijn: daar ben ik te eigenwijs en te bemoeizuchtig voor. Ik bemoei me dan ook met meer dan puur en alleen met de klassieke HR-thema's. Gelukkig wordt dat hier bij Yarden gewaardeerd."

## 1000 plekken voor mensen met een arbeidsbeperking

# Look-O-Look: voorbeeld voor ondernemend Nederland

“Ondernemers in Nederland mogen een voorbeeld nemen aan Look-O-Look. Wat zou het mooi zijn als alle ondernemers met evenveel enthousiasme mensen met een arbeidsbeperking zouden verwelkomen.” Deze woorden sprak staatssecretaris Jetta Klijnsma bij de ondertekening van de plannen voor een nieuw verpakkingscentrum van de snoepfabrikant in het Groningse Winschoten. Look-O-Look creëert daar 250 arbeidsplaatsen. Het totale aantal werknemers met een arbeidsbeperking komt daarmee op 1000.

### **Thuiswerkers**

Toen Gerritsen in 1990 bij Look-O-Look binnenkwam, deed het bedrijf al zaken met sociale werkplaatsen. Daarnaast werd het inpakwerk gedaan door zo'n 400 thuiswerkers. Gerritsen: “Wij kopen in en verpakken dat in de bekende hangzakjes. Werken met thuiswerkers is natuurlijk risicovol. Je weet niet precies wat er gebeurt. En uiteindelijk werd het ook bij wet verboden. Op zoek naar een andere oplossing, vonden we een alternatief in Polen omdat de lonen daar laag liggen. Tijdens een vakantie ontmoette ik iemand die in de sociale werkvoorziening werkte. We raakten in gesprek en maakten een proefopstelling waar 50 mensen inpakwerk konden gaan doen.” De proef was een succes. Er werd al snel opgeschaald naar zo'n 250 medewerkers. Daarmee werd de sociale werkvoorziening geïntegreerd in het pand van de snoepfabrikant in Andelst. Daar werkten tot dat moment slechts 45 mensen. En zij moesten best even aan het idee wennen. Gerritsen: “Het was een leuke uitdaging om die 250 mensen te laten integreren. Ik zag er

Simone Lensink

*Mijn achterbuurjongen Ben werkte in de jaren tachtig op een sociale werkplaats. Hij ging altijd fluitend naar zijn werk. Het was er gezellig, het gaf hem het gevoel dat hij nuttig was en hij had zo een geweldige dagbesteding. Iedere middag als het busje hem thuisbracht, kwam hij langs ons huis en wandelde meestal even binnen voor een glas limonade en wat verhalen. Als scholier zat ik daar natuurlijk niet altijd op te wachten, maar mijn ouders luisterden geduldig naar zijn belevenissen. Op een dag kwam Ben huilend het busje uit. Hij had een verschrikkelijke dag achter de rug. Normaal moest hij schroeven of pakjes soep inpakken. Vandaag waren het beha's! Wie dat had verzonnen... Als we maar niet*

*dachten dat hij dat nog één dag langer zou doen!*

De medewerkers die bij Look-O-Look aan de slag zijn, hebben het wat dat betreft beter voor elkaar. Snoep inpakken, wie wil dat nou niet? En dat bevestigt ook scheidend directeur Adrie Gerritsen. “Deze mensen gaan elke dag met plezier naar hun werk om een product te maken waar ze trots op zijn. Dat is waar het hier om gaat.” Staatssecretaris Klijnsma: “Mensen met een arbeidsbeperking staan te popelen om een bijdrage te leveren aan de maatschappij. Ze willen hetzelfde als iedereen, een baan met een fatsoenlijk salaris, een cao en een pensioen.”





Adrie Gerritsen: "geweldig om te zien hoe we mensen laten integreren."

zelf heel veel in, maar moest die 45 mensen wel meekrijgen. Mensen houden niet van verandering... 'We krijgen gehandicapten binnen, wat moeten we daarmee?', was de stemming. Gelukkig heb ik het team kunnen overtuigen en uiteindelijk is het heel goed gevallen. Ik zie nu dat de afdelingen in de productie steeds meer in elkaar schuiven. Geweldig om te zien!"

#### **MVO-gedachte**

Met de *reshoring* van Polen en Tsjechoë naar Andelst werd

Look-O-Look een stuk duurzamer. Gerritsen: "De lijnen werden korter, we leren veel en we voldeden ineens veel beter aan de MVO-gedachte van ons moederbedrijf Perfetti Van Melle. Dit is een fantastisch model. Werken met medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt heeft de toekomst."

Het enthousiasme van Gerritsen leidde ertoe dat Look-O-Look inmiddels partners heeft gevonden in de sociale werk-

## "Dit is een **fantastisch** model"

voorzieningen in Arnhem, Nijmegen en Den Bosch. "We hebben op locaties van die organisaties een kopie van de werkvoorziening hier gebouwd. We werden al snel *talk of the town*. Omdat de sociale werkvoorzieningen merkten dat werken voor Look-O-Look hartstikke leuk is én dat het een continue stroom van werk betekent. Dat is heel belangrijk, omdat ze veel korte termijn opdrachten hebben. Dat betekent dat je telkens iets nieuws moet inrichten, waar mensen aan moeten wennen. Op ons werk kan goed worden gepland."

#### **Selectief**

Look-O-Look werd zo populair dat het tijd werd om een eigen strategie te bepalen. "We merkten dat het te complex is om met teveel kleine locaties samen te werken. Zowel voor de planning als de operatie. Daarom zijn we daar selectief in geworden. We werken nu alleen samen met partijen die op één locatie minimaal 150-200 mensen voor ons hebben werken. Het plan in Groningen past prima in die strategie. We zijn benaderd door Synergon, een sociaal leer- en werkbedrijf in Winschoten, de werkgelegenheid is er veel te laag. Synergon heeft geldstromen vrijgemaakt om te kunnen investeren in een gecertificeerde hal. Begin volgend jaar kunnen

daar de eerste mensen aan de slag.” Gerritsen draagt de leiding van Look-O-Look over aan Mathilde Martens. Hij maakt zich zorgen over hoe de politiek de komende jaren zal omgaan met de Participatiewet. “Er is veel discussie over en volgend jaar zijn er verkiezingen. Als Jette Klijnsma niet op haar post blijft, ben ik heel benieuwd wat er gebeurt. Blijven gemeenten verantwoordelijk? Hoe veranderen subsidiestromen? Van één ding ben ik zeker, wij leveren mooi werk. En er zijn maar weinig alternatieven. Maar de vraag is of het haalbaar blijft om deze mensen in te zetten. Als de subsidiepot slinkt, vrees ik dat wij het werk weer naar Polen moeten brengen. En dat zou voor alle partijen toch zonde zijn. In die zin zijn we dus afhankelijk van de politiek...”

### Slechte zin

De directeur van Look-O-Look is regelmatig te vinden in de inpakhal. Als ik een dag ‘slechte zin’ heb, loop ik daar altijd even binnen. Je krijgt daar zoveel terug. Ondanks hun beperking zijn ze zo blij en dankbaar. Daar staat natuurlijk tegenover dat er ook wel eens wat mis gaat. Af en toe staat een ziekenauto voor de deur; het zijn kwetsbare mensen.”

In de snoepfabriek werken mensen met een arbeidsvermogen van tussen de 10 en 50 procent. “Ik zie de laatste tijd dat het potentieel van de groep afneemt. Binnen de sociale werkplaats wordt steeds meer aandacht besteedt aan leerpro-



De intentieverklaring voor de nieuwe vestiging in Windschoten is een feit

jecten en de ontwikkeling van mensen. Dit betekent dat de betere medewerkers andere kansen krijgen. Dat is aan de ene kant positief, het betekent dat wij bijdragen aan hun ontwikkeling. Maar aan de andere kant betekent het een verzwakking van je eigen groep. Ook wij hebben ‘leaders’ nodig die laten zien dat ze net wat sneller of beter werken. Dit bespreken we in het afstemmingsoverleg met de begeleiding. En we hebben intern een coördinator benoemd die de locaties afgaat en kijkt wat wel en niet goed gaat. Door die informatie te delen, kun je stapjes zetten in de efficiency.”

### Held

Martens, de nieuwe directeur, komt bij Unilever vandaan. Deze organisatie doet ook veel aan MVO, maar vooral wat verder van huis. Sociaal ondernemen zoals bij Look-O-Look, is relatief nieuw. “In Nederland horen we er allemaal bij. Ook als je een verstandelijke beperking hebt, heb je recht op een baan. Dat vind ik

“Bij het aansturen is niet alleen **gezond verstand**, maar ook gevoel nodig”

heel mooi. Ik zie dat Perfetti Van Melle veel aan MVO doet en dan is Look-O-Look ook nog eens de held van het bedrijf. Bij het aansturen is niet alleen gezond verstand, maar ook gevoel nodig. Adrie heeft dat geweldig gedaan. Ik hoop dat ik dat in zijn geest kan voortzetten.”

Gerritsen: “Mag ik afsluiten met een oproep? Ik zou HR willen vragen om open te staan voor deze groep medewerkers. Zij zijn gewoon een onderdeel van de maatschappij en het is - ondanks alle haken en ogen - een mooie uitdaging om ze in jouw organisatie te integreren.”



Ivo Brughmans over Paradoxaal leiderschap

# De kracht van tegenstellingen

“We zitten in het paradigma van het of-of-denken. Iedere dag hebben we te maken met tegenstellingen. Moet je een strenge ouder zijn of het maatje van je kinderen? Hebben we als organisatie meer slagkracht als we alles centraal regelen of staan we decentraal juist dichter bij de markt? Moeten we inzetten op solidariteit of op eigen verantwoordelijkheid? Op zich is het logisch om zo te denken maar heel vaak zijn beide tegenpolen nodig en kun je daar geen eenduidige keuzes in maken.”

Simone Lensink

Ivo Brughmans studeerde filosofie, internationale politiek en bedrijfskunde. Sinds 1993 werkt hij als adviseur bij PA Consulting Group in Utrecht. Hij is gespecialiseerd in organisatieontwerp en -transformaties. “Het willen verbinden van tegenpolen is mijn grote passie en loopt als een rode draad door mijn leven en werk. Ga maar na: als Belg werkzaam in Nederland, als filosoof bezig met praktische bedrijfsproblemen en als consultant steeds op zoek naar hoe structuur en cultuur elkaar kunnen versterken.” In zijn boek *De kunst van het paradoxale leven* (Lannoo, 2013) werkt hij dit en-en-perspectief uit en toont hoe we het praktisch kunnen inzetten in ons dagelijks leven. Onlangs verscheen de opvolger *Paradoxaal leiderschap*, waarin hij het en-en-principe toepast op organisatie- en managementvraagstukken. Het levert een

andere, verrassende kijk op thema's als strategiebepaling, organisatie-inrichting, sturing, verandering, innovatie, diversiteit en leiderschap.

## Tegenpolen

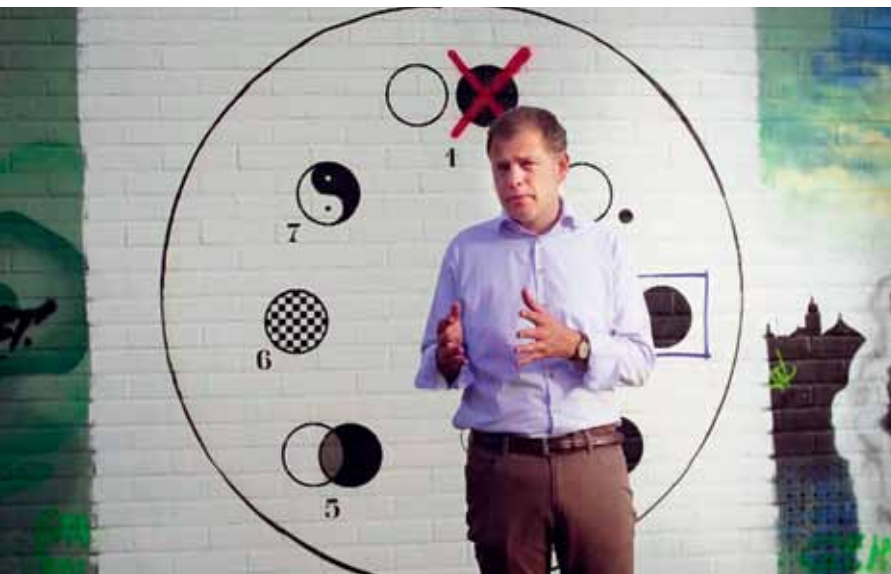
Brughmans: “Het is één van de grootste uitdagingen van deze tijd: hoe kunnen we tegenpolen bij elkaar brengen en met elkaar verbinden, in plaats van ze verder uit elkaar trekken. Hoe kunnen we tot creatieve en-en-oplossingen komen die beide kanten van de medaille in zich verenigen? Hoe kunnen we tegenspraak aanwenden als kracht, in plaats van belemmering?” “Mensen slingeren altijd van het één naar het ander. Nu alle muziek digitaal verkrijgbaar is, wordt vinyl ineens populair. Als je een streng dieet hebt gevolgd, ga je chocoladetaart eten. En daarna uit schuldgevoel weer diëten. In organisaties gebeurt precies hetzelfde. Van centraal naar

decentraal. Van leiderschap naar zelfsturing... Die slingerbeweging geeft aan dat beide kanten nodig zijn. Het is de kunst om soepel te schakelen tussen beide tegenpolen. Effectief omgaan met tegenstrijdigheden, spanningsvelden en dilemma's is één van de belangrijkste uitdagingen voor iedere manager of leider. En tegelijkertijd één van de meest doorslaggevende succesfactoren.”

## Wat versta je precies onder het en-en-denken?

“Het gaat niet om een beetje van dit en een beetje van dat. Het is geen polderen. Van grijze oplossingen wordt niemand gelukkig. Er zit een scala aan mogelijkheden tussen de extremen en het compromis. Mijn nieuwe boek





“Effectief omgaan met **tegenstrijdigheden, spanningsvelden** en **dilemma's** is één van de belangrijkste uitdagingen voor iedere manager of leider”

is een exploratie over hoe je het en-en-denken kunt vormgeven en welke mogelijkheden er zijn. Er is geen richtlijn die je stap voor stap kunt volgen...”

#### **Identiteit**

##### **Waarom vinden mensen en-en-denken zo moeilijk?**

“Wie een keuze maakt ontleent vaak een deel van z'n identiteit daaraan. Zo zijn we opgevoed. Het geeft houvast. Maar als je je identiteit zou kunnen aangeven in spanningsvelden, biedt dat evenveel duidelijkheid. Mijn spanningsveld ligt tussen avonturier en veiligheid. Soms ben ik een avonturier. Maar ik hecht ook aan mijn veiligheid. Je definieert jezelf dus in een aantal kernpolariteiten die voor jou van belang zijn. Dat wil zeggen dat je je identiteit verruimt. En dat maakt dat je flexibeler wordt. Want je pint jezelf niet vast.”

##### **Wat levert dat organisaties op?**

“Heel veel. Neem het bedrijf waar ik werk, PA Consulting. Recruiters hebben voor een consultant een vast profiel: je moet extravert zijn,

conceptueel kunnen denken, noem maar op. Maar je hebt het tegenovergestelde ook nodig. Je moet je ook kunnen terugtrekken en creatief zijn. Een goede consultant zit daar tussenin. Veel mensen gebruiken op het werk maar één kant van hun persoonlijkheid. Achter je bureau ben je serieus, thuis hang je de onnozelaar uit. Dat betekent dat je ook een stuk van je potentieel wegpoetst. Het gevaar is dat je je op den duur daarmee niet meer kunt identificeren. Ik heb Engelse collega's die zo ongelooflijk serieus zijn. Maar als je 's avonds met hen in de pub staat, drinken ze zich helemaal wezenloos. Om te compenseren. Wanneer je als organisatie het en-en-denken toepast, maak je dus veel meer gebruik van het volle potentieel van mensen. Probeer een constructieve vorm te geven aan dingen die je minder gepast vindt.”

#### **Bankencrisis**

“Onzekerheid wordt bijvoorbeeld als negatief ervaren. Maar als er in de bankenwereld wat meer onzekere mensen

hadden rondgelopen, was de bankencrisis ons bespaard gebleven. Er is een aantal waarden die we niet graag zien. Maar we vergeten dat die ook een keerzijde hebben. Agressiviteit is eigenlijk expansiedrift. Alleen wanneer je die te lang onderdrukt, krijgt het een negatieve zijde. Gelukkig wordt kwetsbaarheid steeds vaker positief beoordeeld. Een leider die aangeeft: ‘Dit is de richting die we opgaan, maar we zijn daarbij afhankelijk van een aantal ontwikkelingen’, is een stuk geloofwaardiger dan iemand die roept dat hij de wijsheid in pacht heeft. Er verschijnen niet voor niets steeds meer boeken over de kracht van introvert zijn of van kwetsbaarheid.”

##### **Wat kan HR hiermee?**

“Mijn advies aan HR: probeer de volle talenten van mensen te benutten. En de sociaal onwenselijke of onbruikbare kanten om te zetten in iets positief. Het kost enorm veel energie om dingen weg te duwen. Daardoor krijgen mensen burn-outs. HR zou kunnen kijken of medewerkers

“Mensen die de **debiteurenadministratie** doen, vinden het misschien fijn om af en toe ook met een glimlach gasten te ontvangen”

misschien verschillende rollen kunnen krijgen in de organisatie. Mensen die de debiteuren-administratie doen, vinden het misschien fijn om af en toe ook met een glimlach gasten te ontvangen. Omdat je hun kwaliteiten dan in de volle breedte aanspreekt. Mensen blijven langer inzetbaar en zijn gelukkiger als ze verschillende aspecten van zichzelf kunnen ontplooien. Ik vind dat HR daar wel wat meer oog voor zou mogen hebben.”

#### **En managers?**

“Ik denk dat het management een veilig klimaat zou moeten scheppen waarin medewerkers worden uitgenodigd om al hun talenten in te zetten. En waar ook mogelijkheden zijn om bepaalde kanten van jezelf te ontplooien. Manager creëren de voorwaarden, maar het is natuurlijk aan de medewerkers om daar iets mee te doen. Verder is het management verantwoordelijk voor de diversiteit in teams. Want ook dat is belangrijk. Ook in de samenstelling van je team heb je tegenstellingen nodig. De één is van de regels, de andere is meer creatief of empatisch. Zo vullen medewerkers elkaar aan én ze leren van elkaar. Een goede manager bespreekt de verschillen, zodat mensen bewust worden van hun eigen voorkeurstijl van werken. En van de dingen die daarin misschien nog ontbreken...”

“Het is een hele andere manier van leiderschap. Je moet veel genuanceerder je strategie neerzetten. Het is eenvoudiger om te zeggen: dit is de marsroute. Paradoxaal leiderschap is meer expliciet balanceren. Natuurlijk moet je verhaal helder zijn. Maar het mag net zo duidelijk zijn dat je dat doel zigzaggend – of vloeiend – wil bereiken.” 🌀

## De meerwaarde van SROI?



De overheid hanteert de volgende uitleg voor social return: ‘social return betekent afspraken hebben met als doel een bijdrage te leveren aan het vergroten van de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en wordt als onderdeel bij aanbestedingen verplicht gesteld’.

Een **aantal voordelen** die het organisaties oplevert:

1. Het levert publiciteit op – een organisatie met een maatschappelijk gezicht;
2. Het biedt medewerkers de mogelijkheid zich verder te ontwikkelen;
3. Het brengt diversiteit in de organisatie en schept nieuwe inzichten;
4. Het biedt mogelijkheden in contact te komen met een nieuw netwerk;
5. Het opnemen van SROI in de bedrijfsvoering levert rendement op.

Hebben wij als ‘organisatie’ voor bovenstaande beleid of wetten nodig? Is het niet ons algemeen maatschappelijk belang om hier aandacht aan te besteden? Hoort dit niet één van de belangrijkste kernwaarden te zijn van waaruit wij leven en werken en een bijdrage willen leveren aan een gezonde, vooruitstrevende economie waar wij allen toe behoren? Dat zijn de vragen die bij mij naar boven komen, wanneer ik denk aan *social return on investment* of hoe je het wil noemen.

#### **Rendement en investeren**

Ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt behoren tot de arbeidsmarkt en tot onze samenleving. Zij zijn niet minder dan wij, sommige zijn zelfs beter dan menig ander, maar hebben de kans niet gekregen om zichzelf te bewijzen. Wanneer wij ‘mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt’ gaan zien als mensen zoals jij en ik, dan zijn er geen social return-afspraken meer nodig. Dan spreken we niet over rendement en investeren, dan hebben we het over mensen en dan zijn we pas echt maatschappelijk aan het ondernemen.

#### **Vincent ter Wal**

Voorzitter NVP Young Professionals en Verzuimconsultant  
Perspectief Groep