

# ‘MENS EN ORGANISATIE MOET ONDERZOEKEN HOE ZE ELKAAR KUNNEN VERRIJKEN’

We zijn onderweg van een industriële naar een digitale wereld en werken gaat er daardoor anders uitzien. HR - of eigenlijk Mens en Organisatie - moet daarom aan de bak, zegt Marjolein ten Hoonte van Randstad Groep Nederland. "NVP kan hierin een mooie rol vervullen. Er is namelijk nog veel zendingswerk te doen."

## WIE IS MARJOLEIN TEN HOONTE?

- Is gek op hard fietsen en wandelen in de natuur.
- Amsterdammer van geboorte, woonachtig in Zwolle.
- Houdt van lezen. Laatste boek: *Fortuna's kinderen* van Annejet van der Zijl.
- 'Ik ben een inhoudelijk mens en houd van mijn werk'.

Ten Hoonte, directeur Arbeidsmarkt en MVO, noemt duurzaamheid, demografie, globalisering en technologie als belangrijkste thema's in de transitie naar een digitale wereld. "Hoe zorgen mensen, samen met de werkgevers en het institutioneel speelveld ervoor dat ze, gegeven alle veranderingen, een loopbaan hebben? Je leven lang bij dezelfde baas werken, met bijbehorende zekerheden, dat is al een tijdje niet meer. Dus we moeten heroverwegen hoe we zekerheid en werk op een fatsoenlijke manier vormgeven en wat de rol van de werkgever daarbij is."

### DOORVERWIJZEN, NIET AFWIJZEN

"Op weg naar de digitale (werk)wereld geldt: Welk talent is beschikbaar? De arbeidsmarkt is krap en dat zal nog lang zo blijven. We hebben ons niet alleen op onze organisatie-doelen te focussen maar ook op welke manier we ze gaan halen. Welke skills en competenties zijn daarvoor nodig? De HR-wereld zoekt traditioneel het schaap met de vijf poten. Iemand afwijzen was eerder regel dan uitzondering. Ik denk dat we de komende tijd zo zuinig op mensen moeten zijn dat we hooguit nog doorverwijzen en niet meer afwijzen."

### BUSINESSMODEL HEROVERWEGEN

"Je moet het doen met de skills en competenties die beschikbaar zijn. Daarnaast zijn er veel meer mensen op de wereld die iets voor je kunnen doen dan zij die fysiek aanwezig zijn. Je zult echt je businessmodel moeten heroverwegen; welk werk heeft fysieke aanwezigheid nodig

en welke werkzaamheden niet? Door corona weten we dat dingen anders kunnen. Daar ligt een taak voor HR; zet mensen nou eens naast die organisatiedoelstellingen en probeer hen zo te enthousiasmeren dat ze graag voor je willen werken. En misschien wel voor meerdere werkgevers tegelijk, als ze iets bijzonders kunnen."

### PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

"In die verzorgde industriële samenleving zijn we het als het ware afgeleerd dat mensen zelf aan zet zijn. Er is persoonlijk leiderschap nodig om die verandering met elkaar neer te zetten. Mensen denken heel erg vanuit het nu. 'Dat is toch onmogelijk?' Niets is onmogelijk, maar je moet er wel aan durven beginnen en de hindernissen die je tegenkomt moet je proberen op te lossen. Randstad ontwikkelde als alternatief voor de werkgeversverklaring samen met de banken de perspectiefverklaring voor mensen zonder vast contract. Daarmee toon je aan dat je genoeg perspectief hebt zodat een bank kan besluiten om je een langdurige lening te verstrekken."

### WERKGEVERSCHAP VAN DE TOEKOMST

"Als een HR-functionaris besluit om geen bijdrage te leveren aan de transitie dan blijft de wereld zoals hij is en dan krijg je ook de werknemers die je verdient, of misschien wel helemaal geen werknemers. Volgens mij moet je vanuit je visie op het vak Human Resources – ik spreek liever van Mens en Organisatie – onderzoeken hoe die twee elkaar op een mooie manier kunnen verrijken. Dat is volgens



## 'Als een HR-functionaris besluit om geen bijdrage te leveren aan de transitie dan blijft de wereld zoals hij is'

### TIPS VAN MARJOLEIN

- Denk na over een wereld waarin het werk wat mensen doen leidend is, en niet de contractvorm.
- Verdiep je in hoe de wereld verandert en wat dat betekent voor de manier van werken, de organisatie, je product of dienst. Wat is de relevantie van je organisatie in de toekomst?
- Richt je niet alleen op het organiseren van de organisatie in de transitie, maar vooral ook op de loopbanen van je mensen daarin.

mij het werkgeverschap van de toekomst. Ik daag elke HR-functionaris uit om daarover vanaf vandaag met iedere betrokkene van gedachten te wisselen. Dat moet groeien en dat duurt nog wel even. Het moet bijvoorbeeld in de HR-opleidingen een plek krijgen. Gelukkig zien we dat er beweging is."

### INTERBELLUM

"Ik vind dat HR rekening heeft te houden met dat gevoel van een interbellum; we bewegen van iets dat heel vertrouwd was naar iets dat we met elkaar weer vertrouwd moeten maken. Daarbinnen zie je dat mensen verschillende behoeften hebben. HR is altijd erg van one size fits all geweest; dat is nu wel voorbij. HR moet zich meer manifesteren in de doelen van de organisatie, niet ernaast. Dan wordt er namelijk wel naar je geluisterd. Ga in gesprek met je directie op welke manier welk talent de beoogde organisatiedoelen gaat waarmaken. Dan komt ook die die vijftigplusser, een praktisch opgeleide in beeld. We hadden altijd een eenvormig beeld van de ideale sollicitant. De arbeidsmarkt is veranderd, dat kunnen we ons niet meer veroorloven. En daar hebben we mee te dealen, van te leren en volgens mij ook de schoonheid van te ontdekken. Want op het moment dat we van al die skills en competenties gebruik kunnen maken is een organisatie ook veel creatiever."

"Is HR al voldoende toegerust om de overgang naar de digitale wereld en een nieuw gevoel van vertrouwdheid in goede banen te leiden? Het is een proces, waarin we alle facetten moeten onderzoeken. We zitten middenin de transitie en we schuiven de vragen voor ons uit. Dat is onverantwoord."

"Er moet nog veel zendingswerk verricht worden. Maar als we niet vandaag beginnen dan komen we er niet. Ik hoop dat NVP zijn leden hierin kan uitdagen en bijeenkomsten hierover organiseert. Dat HR'ers elkaar daar inspireren en het onderwerp lading geven om zo elkaar te helpen veranderen. Als het ergens kan gebeuren dan is het van binnenuit."

