

Deel 9 van de serie: “De Stijl van de HR-leider, in veranderende organisaties” gemaakt in opdracht van Blauw Sombeek & partners bv.

“Ik schuw niet het geweten te zijn van deze organisatie”

“Eigenlijk is mijn leven te kort om alles te kunnen doen wat ik nog van plan ben. Ik houd enorm van mijn werk bij het VU Medisch Centrum, maar ik koester ook mijn vrije tijd.”
“Ik ben 12 jaar geleden begonnen met de dressuursport. Tijdens mijn sabbatical in 2004 heb ik erg hard getraind en ben zelfs over het niveau heengegaan dat ik mezelf had gesteld. Ik haalde winstpunten op M2 niveau. Nooit gedacht dat ik zover zou komen. Het is ongelooflijk inspirerend een dier zover te krijgen, dat het bereid is heel intens met je te willen samenwerken.”

Waarom die sabbatical?

“Ik dacht: dit is mijn kans. Ik was net weg bij ABN-AMRO. Ik wilde even geen andere baan, maar de dingen doen waar ik normaal gesproken geen tijd voor heb en dat zijn bijvoorbeeld de hobby's die geen kans kregen.”

De medica, ooit hoofd Arbodienst, Erna Baars (52) is de baas van de afdeling Personeel & Organisatie van het VU Medisch Centrum in Amsterdam. Daarnaast werkt ze als gecertificeerd coach voor de top van het Nederlandse bedrijfsleven. Baars is nu één jaar in dienst van het VU Medisch Centrum. Daarvoor werkte ze als directeur Human Resources bij ABN-AMRO, waar ze in 1983 begon als bedrijfsarts.

Uiterlijk oogt ze kwetsbaar, fragiel bijna. Maar de top van de Nederlandse P&O-wereld kent haar als uiterst daadkrachtig, energiek en onvermoeibaar.

“Ik ben een harde werker. Toegankelijk. Iemand die zich graag vastbijt in een uitdaging. Een prettig mens wel. Dat klinkt misschien gek om van jezelf te zeggen. Maar voor samenwerking is die eigenschap niet onbelangrijk.”

Een ontdekkingsreiziger ook, die al zóveel van de wereld heeft gezien dat ze 't liefste thuis is, in Naarden.

“Ik ben kind van expats. Mijn jeugd heeft zich vooral buiten Nederland afgespeeld: Cuba, Japan, Zwitserland, de



Erna Baars, directeur P&O VU Medisch Centrum

Filippijnen. In Nederland heb ik ook op verschillende plekken gewoond. Na mijn studie ben ik gaan vliegen als stewardess. Ik wilde graag nog meer zien, nog meer plaatsen ontdekken. De gretigheid om te reizen ben ik daarom een beetje kwijt. Als ik mag kiezen tussen een week thuis of een week reizen, dan kies ik voor het eerste.”

“Dat ik directeur personeelszaken ben geworden bij het VU Medisch Centrum is toeval. Mensen die mij goed kennen wezen mij op de vacature. Ik dacht eerst: mijn sabbatical is nog niet afgelopen. Ik onderneem geen actie. De nieuwsgierigheid overwon echter. Ik belde, maar de procedure bleek gesloten. Na het telefoongesprek met de searcher werd uitdrukkelijk gevraagd of ik toch mijn CV wilde sturen. Nu zit ik hier. Op de plek waar twee lijnen uit mijn professionele verleden bij elkaar komen: de medische lijn en de lijn van het personeelswerk.”

Door Rik Rensen

De ziekenhuiswereld is in een rap tempo aan het verzakelijken. Dat moet ook wel want belangrijke financiële instellingen als banken eisen van ziekenhuisdirecties grotere buffers in verband met de gestegen risico's. Bovendien krijgen de meeste ziekenhuizen te maken met toenemende concurrentie. En de zorgverzekeraars, die de geldstromen naar ziekenhuizen kanaliseren, krijgen in de nieuwe zorgverzekeringswet ook nog eens een bepalende rol als inkoper van medische zorg en ziekenhuisbedden.

Ook het VU Medisch Centrum – met een budget van ongeveer 380 miljoen euro en zo'n 5000 medewerkers op de loonlijst een van de grotere ziekenhuizen in Nederland – staat aan de vooravond van een aantal ingrijpende veranderingen. Aanpassingen, die een groot beroep zullen doen op de stuurmanskunsten van de raad van bestuur, maar zeker ook van directeur personeelszaken Erna Baars.

De reorganisatie waarbij het afgelopen jaar ruim 200 medewerkers boventallig werden is een voorproefje van de op handen zijnde mogelijke alliantie met het Slotervaartziekenhuis waarover binnenkort definitieve besluiten vallen.

“We hebben hierover vandaag in de gesprekken een volgende stap gezet”, zegt Baars. “Wij zien een symbiose: er is daar bijvoorbeeld een opleiding die we hier niet hebben. Je kunt stafafdelingen samenvoegen. Bovendien kunnen Slotervaart specialisten dan academiseren.”

Belangrijk argument is ook de arbeidsintensieve zorg waarin de kosten per arbeidsplaats, mede door de nieuwe technologie, steeds duurder worden. Samenwerking in een poging de oplopende kosten te spreiden of te delen ligt dan al snel voor de hand.

Baars zal in dat proces moeten laveren tussen de ijsschotsen en klippen van een ziekenhuis dat zijn financiële huishouding strikt op orde moet hebben en dat tegelijkertijd een plek is waar het personeel graag verkeert en gaat voor de patiënt.

Is dit een goed ziekenhuis?

“Dat weet ik niet uit eigen ervaring. Ik heb hier gelukkig nog nooit gelegen. Maar de reputatie is goed, zeer goed zelfs. Wel uit eigen ervaring kan ik zeggen dat hier zeer gedreven, betrokken mensen werken. Bovendien wordt hier op hoog niveau academisch onderzoek verricht. We scoren 3e in Nederland. Daar zijn we trots op!”

De eerste indruk bij binnenkomst is anders niet al te best. Een beetje een zootje.

“Ja, dat klopt. Afschuwelijk. Maar eind dit jaar is het hier op orde. Dan zijn het voorterrein, de entree en het personeelsrestaurant helemaal opgeknapt.”

Hoe kan een dergelijke situatie ontstaan? Is dat gebrek aan zelfrespect?

“.....Dat zijn uw woorden. Als u bedoelt dat we ons licht onder de korenmaat steken en mensen daarbij ook door hun omgeving worden beïnvloed, dan ben ik het met u eens. Het VU Medisch Centrum vormt geen uitzondering op die regel. Tot voor kort was P&O bijvoorbeeld naast de postkamer gehuisvest. De afdeling heeft daar ruim 20 jaar gezeten. Dat was een drama: de verhuisplannen bestonden al tien jaar en er gebeurde niets. Dat doet wat met mensen. P&O'ers in het algemeen hebben een soort permanente worsteling over hun feitelijke bijdrage aan de organisatie. Die worsteling wordt alleen maar heviger als je achter de postkamer wordt weggestopt. Niets ten nadele van postkamers overigens, maar het gaat hier ook over de symboliek en het imago van P&O.”

Waarmee worstelt de gemiddelde personeelsmedewerker dan?

“Dat weet ik niet precies. Ik heb lange tijd gedacht dat de manier waarop ze werden opgeleid hier debet aan was. De klassieke P&O'er van weleer was iemand die gevormd was op de sociale academie. Meer focus op jezelf en je eigen ontwikkeling dan op bijdrage aan de “value at stake” van een organisatie. De effectiviteit van P&O wordt bepaald door de kwaliteit van de medewerkers en door je klant. Hier is die klant de Raad van Bestuur. Die klant moet laten landen wat P&O adviseert. Of niet.....”

Belangrijkste klant is dus niet het personeel van uw organisatie maar de Raad van Bestuur?

“Door je belangrijkste klant te beïnvloeden behartig je indirect de belangen van het personeel. De RvB bepaalt de ruimte. Wanneer je die onvoldoende krijgt dan kun je voor het personeel ook weinig betekenen. Dat zijn communicerende vaten.”

Krijgt u veel ruimte?

“Gelukkig wel, ja. Maar dat is niet altijd zo geweest. In andere

organisaties heb ook ik geworsteld met de vraag of ik wel zo effectief bezig was.”

Dan ga je jezelf als kostenpost beschouwen. De permanente worsteling geen directe bijdrage te leveren aan de P&L van het bedrijf?

“Zo was het wel ja. In de tachtiger jaren ging het vooral om het welzijn van de medewerker. Daarmee werd P&O geassocieerd. Maar P&O leert steeds beter inzichtelijk te maken wat het wel en niet bijdraagt aan de resultaten van een bedrijf. Zo heeft onderzoek naar de tevredenheid van de medewerker plaats gemaakt voor vragen over de betrokkenheid van het personeel. Dát heeft namelijk invloed op het succes van je onderneming. Kortom: P&O leert steeds beter zijn toegevoegde waarde te calculeren en te tonen. Maar de worsteling is er ook nog steeds; niet alles te willen uitdrukken in financiële waarden.”

Moet u uw persoonlijke toegevoegde waarde jaarlijks aantonen aan uw belangrijkste klant: de voorzitter van de Raad van Bestuur?

“Niet in maat en getal. Wel door de specifieke wijze waarop ik processen aanstuur. En ook de manier waarop ik de RvB adviseer en beïnvloed.”

Hoe meet u dan of u invloed heeft?

“Door te vragen of de RvB dat zelf zo ervaart. En je ziet het ook aan de manier waarop sommige zaken nu anders worden aangepakt. Ik heb bijvoorbeeld gesprekken over de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers voorbereid. Er worden nu aantoonbaar andere vragen gesteld. Open vragen in plaats van stellingnames. De gesprekspartner komt veel meer aan het woord. Er wordt beter geluisterd en dat is vaak lastig voor mensen aan de top van een bedrijf. Daar werden ze niet op geselecteerd.”

Stelt u mij eens zo'n open vraag?

“Bijvoorbeeld: Wat zijn uw drie belangrijkste leermomenten geweest van het afgelopen jaar? Vervolgens luistert de vragsteller in plaats van door te praten. En kan hij daarop doorgaan. Op die manier kom je veel over je gesprekspartner te weten en kun je ook beter coachen.”

Wat zijn úw belangrijkste leermomenten geweest?

“Dat deze organisatie door zijn complexiteit om een heel andere manier van beïnvloeding vraagt dan een hiërarchisch gestructureerde organisatie. Tenminste, als je een situatie wilt veranderen. In dit soort organisaties is inhoud vaak de bepalende factor. In een hiërarchische organisatie kan een manager vooral door zijn positie invloed uitoefenen. Dat type macht is hier niets waard, omdat het hier vooral gaat om de inhoudelijke argumenten.”

Moet de voorzitter van de RvB dan medisch geschoold zijn om hier effectief te kunnen aansturen?

“Neen, dat hoeft niet. Maar als geen van de bestuursleden medisch geschoold is, dan werkt het ook weer niet. Respect wordt hier vooral verworven als je iets gepresteerd hebt op medisch-wetenschappelijk gebied. Medewerkers in deze organisatie bestaan grotendeels uit onafhankelijke, hoogopgeleide, mondige mensen. Die laten zich niet gemakkelijk iets zomaar zeggen.”

Wordt u eerder geaccepteerd omdat u medisch geschoold bent?

“Ik heb er wel baat bij, ja. Ik snap ook de humor van de heren medici beter. Maar ik sta hier onderaan in de pikorde want ik ben tenslotte een afgedwaalde medicus. Toch kom ik hier beter tot mijn recht dan bij mijn vorige werkgever ABN-AMRO. Daar had ik het gemis van een financiële achtergrond. Bij ABN-AMRO bemoeide destijds vrijwel iedereen zich met het P&O-vakgebied. Tot aan de manier waarop we formuleerden toe. Hier is dat veel minder het geval. Ik kan hier meer invloed uitoefenen omdat de erkenning voor mijn vak, mijn professionaliteit hoger is.”

Hoe komt dat?

“Omdat hier professionals werken. Men is hier gewend elkaar in ieders vakgebied te respecteren. Bij ABN-AMRO is sprake van een andere professionaliteit die minder wetenschappelijk, inhoudelijk, diepgaand is. Daar werken meer generalisten. Mensen die vaak van baan of functie veranderen en zich na een verandering razendsnel moeten inwerken in het nieuwe vakgebied. Dan is de kennis per definitie veel minder diepgaand. Hier – bij het VU Medisch Centrum – zie je dat professionals soms wel dertig jaar hetzelfde werk doen en zich ook steeds diepgaander specialiseren. Dat zijn experts op de vierkante centimeter.”

Die zich van hiërarchische verhoudingen niets aantrekken?

“Dat klopt. En dat maakt de besturing van dit type organisaties ook zo complex. Bovendien heeft dat invloed op de rol van P&O.”

Wat hebt u hier het afgelopen jaar nog meer geleerd?

“Ik heb veel geleerd van het reorganisatieproces waarin het afgelopen jaar ruim 200 medewerkers boventallig werden verklaard. Vooral de beïnvloeding van het onderhandelingsproces tussen de ondernemingsraad en de Raad van Bestuur vond ik buitengewoon lastig.”

Dat lijkt me nu juist een case die zo uit het handboek van de directeur personeelszaken te halen valt.

“Dat zegt u nu wel, maar dat is niet zo. Ik heb het altijd als mijn rol gezien bruggen te slaan.”

Was de kloof tussen RvB en OR dan zo groot en diep?

“Ja, op bepaalde momenten wel. De standpunten lagen ver uiteen. Er is minstens drie maanden onderhandeld”

Hoe slaat u bruggen?

“Door met betrokkenen te praten. Door ze te bevragen, zoals de voorzitter van de OR na de vergadering. Soms gebeurt dat tijdens een vergadering in een poging onnodige spanningen, die het onderhandelingsproces verstoren, weg te nemen, door die spanningen te benoemen.”

Bent u dan adviseur of onderhandelt u mee?

“Ik ben adviseur. Maar op een proactieve wijze. Ik wil me overigens ook wel eens met de gesprekken bemoeien hoor.”

Hebt u tijdens zo'n proces het vertrouwen van de OR-voorzitter of wordt u gezien als het verlengstuk van de RvB?

“Dat weet ik nooit zeker. Wat ik wel zeker weet is, dat ik zonder verborgen agenda werk. Ik ben een open persoon, ik spreek me uit over mijn intenties.”

Spreekt u uw opdrachtgever, de voorzitter van de RvB, tijdens onderhandelingen wel eens tegen?

“Neen. Wel zal ik door vragen te stellen proberen standpunten te verhelderen. Na een vergadering kies ik voor de directe methode. Dan maken de vragen plaats voor stellingen.”

U durft zich ook kwetsbaar op te stellen?

“Ja, dat vind ik niet moeilijk. Hoewel ik me realiseer dat ik me bij tijd en wijle ook directief kan gedragen.”

Vinden uw collega's ook dat u zich kwetsbaar opstelt?

“Weet ik niet.”

Hebt u het ze wel eens gevraagd?

“Ja. Je weet natuurlijk nooit of mensen je naar de mond praten, maar de signalen die ik er over ontvang zijn positief. Ik vind dat iedereen zich altijd vrij moet kunnen voelen alles tegen mij te zeggen. Om mij feedback te geven op de dingen die ik doe of laat.”

Hoe laat u uw collega's merken dat u zich kwetsbaar wilt opstellen?

“Door te vragen of ik ze voldoende ondersteun. Of door te

vragen wat er in de relatie nog te verbeteren valt. Of ze last van me hebben. Wat ik ook belangrijk vind is fouten durven toegeven.”

Behalve kwetsbaar ook veeleisend?

“Ik denk het wel, ja. De ene medewerker heeft er alleen meer last van dan de ander.”

Wie dan?

“Mensen die minder goed functioneren. Ik moet overigens wel opletten dat mensen niet gaan denken dat ze mijn werkstijl moeten kopiëren. Soms zit ik ‘s morgens om vijf uur achter mijn bureau mailtjes te versturen. Uiteraard verwacht ik niet van mijn medewerkers dat ze hetzelfde gaan doen. Maar ik verwacht wel dat ze toegewijd werken.”

Zijn dat de belangrijkste criteria in uw selectieproces van nieuwe medewerkers?

“Als ik moet kiezen tussen gedrag en deskundigheid dan kies ik voor gedrag. Deskundigheid leer ik nieuwe medewerkers wel aan. Deskundige mensen die in hun gedrag componenten hebben, waardoor ze die deskundigheid niet goed kunnen laten landen, heb ik er liever niet bij. Zelfreflectie is in dat opzicht erg belangrijk. Nog een eigenschap die ik hoog aansla: feedback van een ander niet direct als kritiek ervaren.”

“Ik vind de mensen die hier werken erg plezierig. Toch wil ik dat we in een aantal opzichten veranderen. We moeten proactiever worden: voor onze klanten nadenken, voordat ze zelf constateren dat er een probleem is. We moeten sneller worden. Ik word soms gezien als iemand die opjaagt. Iemand die mensen achter de broek zit. Als ik een week geen antwoord krijg op een vraag, dan ga ik nadrukkelijk informeren. Op dat terrein kunnen we wel wat winnen, dat kan veel beter.”

Hoort mensen ontslaan daar ook bij?

“Ja, dat heb ik ook al gedaan.”

Moeilijk?

“Neen, niet als ik de overtuiging heb dat het een goede stap is. Als ik die overtuiging niet heb, dan gebeurt het ook niet. Dan wil ik het geweten zijn van de organisatie. Als een ontslagbeslissing onvermijdelijk is, dan moet je er overigens alles aan doen die zo eerlijk en zorgvuldig mogelijk te laten verlopen. Je mag geen onverklaarbare precedents scheppen.”

Wat is uw impact bij het VU Medisch centrum?

“Ik heb impact op de communicatie met en in de RvB. Maar ook op de manier waarop de medewerkers van de afdeling personeelszaken zichzelf profileren: als professionals die invloed hebben op de personeelprocessen. Ik merk ook dat onze

invloed aan het toenemen is. P&O wordt klantgericht, onze medewerkers laten zich meer zien binnen de organisatie.”

Ligt u er wakker van indien een lijnmanager verkeerde medewerkers aantrekt?

“Jazeker, als dat structureel lijkt trek ik mij dat ten zeerste aan. Ik vind dat wij dat als P&O-ers moeten voorkomen. Je zult mij niet horen zeggen dat het de eigen verantwoordelijkheid is van de lijnmanager. O nee....ik zou een trainingsprogramma laten ontwerpen dat op selectie van personeel gericht is.”

Is de positie van P&O bij het VU Medisch Centrum de afgelopen jaren veranderd?

“Personeelsadvies en –administratie is nu decentraal georganiseerd binnen de verschillende clusters. Maar ik vind dat de personeelsadministraties per cluster te klein zijn. De regelgeving wordt zo complex. Er worden daardoor teveel onnodige fouten gemaakt. Dit vereist dat je kennis met elkaar moet delen, samenwerken. Ik wil graag naar een systeem van ‘shared services’. We verhogen op die manier de kwaliteit van deze dienstverlening en kunnen bovendien geld besparen. “Centraliseren” is hier echter een beladen woord. Hier betekent het: ‘bureaucratisch, niet klantgericht.’ Kortom: ellende. Het zal dus nog wel even duren, voordat de clustermanagers overtuigd zijn dat ze met ‘shared services’ beter af zijn.”

Hebt u nog meer ambities in 2006?

“Ik wil ook bereiken dat de manier waarop managers hier met elkaar samenwerken verandert. De cultuur moet zich ontwikkelen van een beheerscultuur, die gericht is op financiële controle, naar een cultuur waarin ook weer ruimte is voor inhoudelijke gesprekken. Medische innovaties en de ambities van het personeel moeten veel prominenter op de agenda’s komen te staan.”

Hoe gaat u die cultuur dan veranderen?

“Door te accepteren dat het langzaam gaat. Door op het vinkentouw te zitten. Elke keer als zich een gelegenheid voordoet dat ik kan interveniëren, dan zal ik dat ook doen.”

Hoe bepaalt u of u hierin succesvol bent?

“Dat hoor ik terug vanuit de organisatie. Ik krijg positieve feedback van de RvB, van managers en een aantal clustervoorzitters. Dat is niet met een liniaal te meten. Maar ik vind dat stap één is gelukt. Overigens ben ik slechts een klein radertje in dit proces. Maar als het daadwerkelijk lukt...Dat drijft mij dan. Dat vind ik fantastisch. Voor het VUmc is het goed en voor mezelf ook bevredigend.”

Rik Rensen (49) was van 1981 tot 1989 werkzaam bij NRC Handelsblad als economisch redacteur en later als correspondent in Rome voor NRC en diverse tijdschriften, radio- en televisieprogramma's. Vlak voor zijn vertrek naar Rome was hij als medeauteur verantwoordelijk voor de interviews in NRC onder de titel "De Stijl van de Leider", een wekelijkse interviewserie waarin 26 Nederlandse topmanagers scherp en confronterend werden ondervraagd over hun stijl van leidinggeven. In 1985 is deze serie in boekvorm uitgegeven. Tussen 1989 en 1999 was Rik Rensen als hoofdredacteur verantwoordelijk voor de bouw en uitbouw van RTL Nieuws. Vanaf 1999 vervulde hij de functies directeur RTL Interactive, hoofdredacteur van NOVA en nu als zelfstandig journalist en consultant voor de mediabranche.

Blaauw Sombeek & partners b.v.

Een goed begin is ons net)werk

Professionals in recruitment, selectie en executive search van HRM posities:

Allround: HR adviseurs, HR managers, HR directeuren

Specialisten: recruitment, compensations & benefits, MD/HRD, training/opleiding;

Interim: (cultuur) veranderingstrajecten, reorganisaties, projecten op het gebied van e-learning, recruitment, outsourcing, levensloopbeleid, functiewaardering, competentie management of tijdelijke invulling van vacatures etc.

Coaching van kandidaten met een carrièreontwikkelingsvraag.

De partners van het bureau:



Sabrina Sombeek

Achtergrond in P&O (theoretisch) en arbeidsbemiddeling in staf- en lijnfuncties (management).

Specifieke ervaring met de volgende branches:

gezondheidszorg, financiële dienstverlening, overheid, industrie, logistiek en productiebedrijven.



Connie Blaauw

Achtergrond in arbeidsbemiddeling/werving en selectie en praktisch P&O management.

Specifieke ervaring met de volgende branches:

media, telecom, ICT, farmaceutische industrie, zakelijke dienstverlening en transport.

Blaauw Sombeek & partners werkt voor startende en middelgrote ondernemingen en voor multinationals.

Naast search, selectie en coaching wordt door Blaauw Sombeek & partners met de interviewserie "De Stijl van de HR-leider", een podium geboden aan HRM-vakgenoten om de geest te slijpen en informatie uit te wisselen over ervaringen en stijlen van werken binnen het HR-vakgebied.

Raad van Advies Blaauw Sombeek & partners:

Rudi Nieuwenhoven, directeur Personeelszaken KPN

Jo Vincken, director HR Royal Swets & Zeitlinger

Voor meer informatie: telefoon : 020-472 39 08, e-mail : bsp@blaauwsombeek.nl
website: www.blaauwsombeek.nl

Dit interview is eigendom van Blaauw Sombeek & partners, onderdelen hieruit kunnen uitsluitend na toestemming van Blaauw Sombeek & partners en met bronvermelding worden overgenomen.