



“Hier heerst een dynamiek die ik nooit eerder heb meegemaakt.”

Harold Krijnen van het COA, Hoofd HRM

door Rik Rensen

Ik kan geen feest of partij bezoeken of er zijn heftige discussies over de opvang van asielzoekers. Klinkt dat bekend in de oren?

Jazeker. Dat overkomt mij ook. Alleen maar. Hele heftige discussies soms. Maar ik houd me erg gedeisd op verjaardagen hoor. Anders praat ik in het weekeinde over niets anders meer.

Is uw organisatie wel opgewassen tegen al die dynamiek?

Soms gaan de ontwikkelingen wel heel snel. Het aantal COA-medewerkers is in ruim een jaar tijd verdrievoudigd: van ongeveer 1200 naar ruim 3500. En dan heb ik de ruim 1200 vrijwilligers nog niets eens meegeteld. Die aantallen vormen voor HRM een forse uitdaging. Per week plaatsen we op dit moment tussen de 100 en 150 medewerkers binnen het COA.

Geen uitvoeringsorganisatie staat zo in het oog van de storm als het Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA). Beschimpt, geprezen, gelauwerd en scherp gekritiseerd. Het zijn allemaal kwalificaties die dagelijks op het COA worden afgevuurd sinds de stroom vluchtelingen uit vooral Eritrea en Syrië binnen een paar maanden tijd ongekend groeide. Die enorme stroom stelde niet alleen de samenwerking tussen COA en gemeentes, waar asielzoekers in noodopvang moeten worden ondergebracht, zwaar op de proef. Ook de interne organisatie van het COA kraakte omdat in korte tijd opvangcapaciteit moet worden gerealiseerd en tijdig gekwalificeerde medewerkers moeten worden gevonden.

Harold Krijnen staat aan het hoofd van de afdeling Human Resources van het COA en is verantwoordelijk voor het personeelsbeleid van de organisatie. Maar zijn hoofd staat deze dagen niet zo naar het formuleren van beleidsnotities. Ik ontmoet hem op een regenachtige vrijdagmiddag in zijn schaars ingerichte kantoor in Rijswijk. Wie is de man die er met ruim 50 medewerkers van de HRM-afdeling voor moet zorgen dat trefzekere keuzes worden gemaakt in de werving en selectie van het grote aantal medewerkers dat elke week weer nodig is om de immense klus waar het COA voor staat te klaren? Het is vrijdag: de kleding is casual en de energie die Krijnen uitstraalt is bijna tastbaar.

Krijnen: "Over een maand zitten we al aan ruim 50.000 asielzoekers. We maken nu een planning naar aantallen van 60.000 en 80.000, enzovoorts. Vervolgens kijken we welke middelen we nodig hebben om die almaar groeiende stroom adequaat te kunnen opvangen. Allerbelangrijkste punt is natuurlijk: waar halen wij de mensen vandaan die in staat zijn die opvang en begeleiding goed uit te voeren. Per dag hebben wij nu 200 open sollicitaties."

U gaat elke dag fluitend naar uw werk?

Ja. Ja absoluut. Dit is een dynamiek die ik nooit eerder heb meegemaakt.

Met die geweldige instroom aan nieuw personeel kunt u onmogelijk afgewogen beoordelen of u wel de goede mensen binnenkrijgt.

Klopt. Dat is ook het grootste risico wat we lopen.

Veel kaf en weinig koren? Of weet u het gewoon niet?

Nou, nou. Zo somber ben ik daar niet over. We hebben hier keihard afgesproken dat er een harde match aan de voorkant zit: kwaliteit en nog eens kwaliteit. We stellen minimale opleidings- en ervarings-eisen. Maar we moeten ook buffers hebben van goed opgeleide mensen die we naar believen kunnen inzetten als dat nodig is. Dat zijn onze provinciale pools waar ook weer mensen uitstromen omdat we ze nu geen werk kunnen aanbieden.

Waar haalt u al dat personeel dan vandaan? U kunt toch niet zomaar iedereen die u nodig heeft van de straat plukken?

Veel werklozen en ook veel mensen uit de welzijnssector.

Maar zo goed was de reputatie van het COA niet. Voormalig directeur Albayrak, die in 2012 werd ontslagen, heeft het COA een behoorlijk slechte naam bezorgd.

Het bestuur heeft de deuren na haar vertrek vrijwel onmiddellijk overal open gezet. Iedereen kon vragen stellen en iedereen werd uitgenodigd om mee te denken. Elke woensdag gaat het bestuur het land in: spijkerbroek aan en dan rondlopen op de locaties. Vooral praten en luisteren. Die opstelling heeft heel veel angst weggehaald. En het bestuur kreeg op die manier een

goed beeld waar onze medewerkers voor staan én waar ze voor gaan! Bovendien kon het bestuur op de werkvloer aan de mensen uitleggen wat de nieuwe koers is. Laat ze maar fouten maken. Geen probleem! Die opstelling heeft heel veel angst weggenomen. Die manier van leidinggeven was totaal onbekend. Iedereen werkte indertijd precies volgens het boekje, deed precies wat er verwacht werd.

Is die angst, die scepsis helemaal verdwenen?

Nee, natuurlijk niet. Bij vooral oudere werknemers van het COA kom ik die houding nog wel eens tegen. Maar onze bestuursvoorzitter Gerard Bakker verwacht niet alleen dat mensen hun talent inzetten maar ook dat zij initiatieven nemen. Liever een slecht initiatief dan helemaal niks.

Veranderen zit u in het bloed. Om die reden bent u voor deze baan geselecteerd?

Dat moet u mijn leidinggevende vragen. Ik heb mezelf niet geselecteerd.

Heeft u nooit over het antwoord op die vraag nagedacht?

Neen, dat vind ik niet interessant. Het proces is veel interessanter. Veranderen kun je niet zonder een enorme betrokkenheid. Soms is het noodzakelijk een bedrijf te veranderen omdat het anders kapot gaat. In de private sector zie je bedrijven ook wel veranderen omdat ze domweg de beste willen zijn.

Veranderen roept weerstand op.

Man, weerstand is het heerlijkste dat er is. We willen dat computersysteem niet want vroeger werkten we zo fijn op de typemachine. Medewerkers die in de weerstand schieten zijn het meest betrokken bij de situatie in onze organisatie. Dan is het de kunst om die kracht, die betrokkenheid en dat temperament vast te houden en te transformeren naar de gewenste nieuwe situatie.

Hoe doet u dat?

Door er over te praten. Maar ik leg natuurlijk ook uit waarom die verandering noodzakelijk is. Ik vertel mijn mensen het hele verhaal. Houd niets voor ze achter.

Dan geeft u aanwijzingen hoe u het hebben wilt?

Nee, ben je gek. Natuurlijk niet. Ik ga mijn medewerkers niet vertellen hoe het moet gebeuren. Dat moeten ze mij maar vertellen. Dat doe ik tijdens informele bijeenkomsten. Ik ga echt niet vertellen wat ik de komende jaren van plan ben. Dat wil ik van hun horen.

U blijft maar roepen dat het allemaal informeel moet. Waarom is dat informele zo belangrijk?

Formeel is stijf. Een informele aanpak impliceert dat je mensen uit hun rol haalt. Dat ze creatief worden en dat ze verantwoordelijkheid durven nemen.

Waarom is dat belangrijk voor een organisatie?

Omdat een organisatie daar beter van wordt. Formeel gedrag beperkt zich tot de functie en de taakomschrijving die een medewerker heeft. Informele omgang zet mensen ertoe aan over de schutting te kijken, initiatieven te nemen en een bijdrage te leveren aan uitdagingen die buiten hun functie liggen.

U kunt daardoor ook het gezeur aanmoedigen.

O ja, dat zit er ook bij. Dan zeggen we ook wat we van dat gezeur vinden. Laatst was er een zeurende leidinggevende, dan zeg ik: Pietje je zit te zeuren. Je hebt nu al vijf keer gezegd dat het allemaal bij HRM niet klopt. Nu ben ik aan de beurt: ik mag nog twee keer zeggen dat jij aan het zeuren bent. Dat breekt de spanning en dan komen we niet meer bij van het lachen.

U bent hier gekomen om de krimp van het COA te managen. U moest de HRM-afdeling halveren. En plots moet u razendsnel uitbreiden. Wat vindt u uitdagender? Krimp of groei?

Allebei.

Dat geloof ik niet. Groeien is veel leuker.

Niet waar. Beiden hebben hun eigen dynamiek. Krimp is voor mensen op individueel niveau vaak lastig te aanvaarden. Maar wie exitgesprekken goed kan voeren, creëert ambassadeurs voor de organisatie.

U kunt dat goed?

Ja. Ik doe dat zorgvuldig. Ik geef het gevoel dat ik er voor die ander ben. Niet alleen in dat ene gesprek maar zolang dat nodig is. Dat maak ik ook waar.

Bent u nu meer in uw element in een krimp- of in een groeiperiode?

Groei, dan loop je te swingen. Bij krimp ontmoet je meer emotie. Dat doet pijn. Bij krimp kom ik niet fluitend naar mijn werk. Dat kan ik niet maken. Dan fluit ik intrinsiek.

Wat voor type medewerkers zijn het geschiktst voor de hectiek waar u nu in verkeert?

Controlefreaks en beleidsmakers kunnen we hier nu niet gebruiken. Ik heb mensen nodig die flexibel zijn, de handen uit de mouwen kunnen steken en die focussen op de opvang en begeleiding van mensen.

Wat voor type leider bent u?

Zacht op de relatie en hard op de inhoud.

Directief?

Wel op de afspraken die nagekomen moeten worden. Als dat eenmaal is gebeurd dan staat die afspraak. En ik help als

iemand gedurende de rit alle kanten uitschiet. Maar als er aan het einde van de rit niet geleverd wordt dan spreek ik mijn mensen daar op aan.

U faciliteert uw mensen ook graag?

Ja. Ik wil weten wat mensen nodig hebben om hun vak goed te kunnen uitoefenen. Ik ben van de krullen en de bullen. Ik ben de generalist die voortdurend naar de verbindingen zoekt en of die leiden tot het realiseren van de doelstelling.

Wat is uw kracht?

Verbinden op inhoud en mijn benadering van mensen. Kneden. Ik kan mensen ook goed meenemen in een veranderingsproces. Ik wil goed zijn met de medezeggenschap en ik ken de vakbonden bijzonder goed. Soms bel ik met een vakbondsbestuurder en dan zeg ik: joh, help me even. Ik kom hier in mijn eentje niet uit.

Kunt u kwaad worden?

Als een afspraak niet wordt nagekomen dan ben ik niet snel kwaad, eerder geïrriteerd. Bijvoorbeeld als mensen vier keer iets beloven en het komt er dan niet van. Kwaad word ik als een waarde zoals eerlijkheid in het geding is.

Dan bent u geraakt?

Als ik zie dat bussen met asielzoekers lang hebben rondgereden omdat ze nergens naar toe kunnen dan ben ik geraakt. Die bussen zitten vol met mensen die net in ons land zijn. Dat voel ik lijfelijk en dan vraag ik ook – al heb ik er functioneel weinig mee te maken: hadden we dit niet kunnen voorkomen? Eerlijk gezegd bemoei ik me overal mee. Daar komen de beste ideeën uit voort.

Wat is het geheim achter de methode Harold Krijnen?

Humor. En ik weet precies waar ik wil uitkomen. Dus daadkracht zit er ook bij. En ik ben in staat de dingen klein te maken. De kern te zoeken. En dan houd ik op. Dan moeten mijn mensen de oplossing vervolgens zelf zoeken.

Het is hier alle hens aan dek. Dus tijd voor de ontwikkeling en introductie van allerlei hoogwaardige HRM-systemen is er niet bij. U bent aan het pompen om niet te verzuipen.

In een tijd van crisis is er geen tijd voor grote innovaties. En we kunnen wel kleine verbeteringen aanbrengen maar we moeten onze organisatie daar nu zeker niet mee gaan lastigvallen.

U heeft nog wel tijd gehad om uw doelstellingen voor 2016 te formuleren?

Jazeker. Dat doen we 's avonds laat. Het is belangrijk geneuzel maar het moet.

Wat is uw top drie?

Eén: digitalisering van de HR-afdeling. Twee: voldoende arbeidspotentieel aan ons binden en dat proces professioneel begeleiden.

BlaauwSombeek & partners is specialist in werving, selectie en direct search van HRM-professionals, interim-HR en HR-advies.

Drie: implementatie van ons medewerkersonderzoek. Bovendien heb ik er zelf nog een doelstelling aan toegevoegd die ik erg belangrijk vind: ik wil de dienstverlening van HRM aan onze medewerkers op een aantal punten fors verbeteren. En ik wil het resultaat daarvan door de medewerkers van het COA laten beoordelen. Doen wij het goed of niet?

En als u het bijvoorbeeld niet voor elkaar krijgt dat digitaliseringsproces van de grond te krijgen?

Dan gaan we fors achterlopen. Dan weten we onvoldoende van onze medewerkers om ze goed te kunnen begeleiden. Dan gaat de kwaliteit omlaag. Dan kunnen we het kaf niet meer van het koren scheiden. Daarom willen we al onze leidinggevenden het komende jaar ook trainen. Op een manier dat ze dadelijk ook een groot deel van de HRM-taken kunnen overnemen. Dat wil zeggen: het verrichten van mutaties; het opstellen van opleidingsplannen enz. En HRM faciliteert dat proces.

Welke zijn uw grootste dilemma's?

Elke asielzoeker een plek. En onze medewerkers verder opleiden - professionaliseren - tot een niveau dat ze elke crisis aankunnen. Welke eisen stel je aan het dak boven het hoofd van de asielzoeker? Is dat ook het dak van een tent? En professionalisering van de medewerkers betekent dat we een visie hebben op de manier waarop asielzoekers moeten worden begeleid. Lukt ons dat wel? Of komen we in een situatie terecht dat we alleen nog maar kunnen opvangen? Komt er een kantelpunt waarin wij opvang en begeleiding niet langer verantwoord meer kunnen uitvoeren?

Betekent opvangen en begeleiden ook maatwerk leveren? De ene asielzoeker is immers de andere niet. Of komt u daar nu niet aan toe?

Ik kom regelmatig in centra en wat me opvalt is dat een groot aantal mensen daar nu gewoon goed Engels spreekt. Ze leren ook heel snel Nederlands. Het profiel van de asielzoekers is sinds de jaren '90 sterk veranderd. We hebben nu te maken met overwegend hoog opgeleide mensen die, waar dat kan, 'zelf de regie nemen op hun leven.' Ze maken hun eigen keuzes.

Dat betekent nogal wat voor de manier waarop wij die mensen begeleiden. Ik kwam onlangs twee tandartsen tegen die zich vooral zorgen maken of zij in Nederland geaccrediteerd kunnen worden om hun vak uit te oefenen. Die komen dan met een plan hoe ze dat voor elkaar kunnen krijgen.

Waar bent u slecht in?

Ik wil geen lijstjes invullen. Ik ben meer een doener.

Had u dit werk kunnen doen zonder uw ervaringen in de private sector bij bedrijven als KPMG, Philips en de farmaceutische industrie?

Ik ben beter in het relativeren geworden.

Wat moet u dan relativeren?

Wat ik aan rauwe emotie tegenkom. En zonder de harde zakelijkheid van de private sector zou je geneigd kunnen zijn in die emotie mee te gaan. Dat gebeurt mij niet. Ik heb vijf jaar op de Antillen gewerkt. Ik heb daar geleerd me te verdiepen in de werkelijkheid van de ander. Daardoor leer je een genuanceerde kijk op het leven te hebben.

Dus?

Dus zou ik dit werk bij het COA minder goed doen zonder mijn ervaring bij bedrijven als KPMG of de farmaceutische industrie.

Ontvangt u De Stijl van HR-leider in de toekomst graag digitaal? Meldt u dan aan via onze website www.blaauwsombeek.nl

Dit is een uitgave van Blaauw Sombeek & partners. De auteur, Rik Rensen, is communicatiestrategist bij Value@Stake en voormalig hoofdredacteur van RTL-nieuws, NOVA en de Wereldomroep.

blaauw) sombeek
& partners bv



De Oude Molen 1 1184 VW Ouderkerk a/d Amstel
t (020) 472 39 08 info@blaauwsombeek.nl
www.blaauwsombeek.nl