

---

Deel 4 van de serie: "De Stijl van de HR-leider, in veranderende organisaties" gemaakt in opdracht van Blaauw Sombeek & partners bv.

# ‘Ik vind het belangrijk als ik uiteindelijk mijn zin krijg’

---



"Ik heb bewust voor het HR-vak gekozen, maar dat wil niet zeggen dat ik dit altijd blijf doen. Leidinggeven zat er vroeg in. Ik speelde vroeger al de baas over mijn broertjes en wilde als lid van een onderwijzersfamilie ook een tijdlang lerares worden. Ik wil mensen iets bijbrengen, procedures en processen voor organisaties ontwikkelen, lijnen uitstippelen en vooral structuren creëren," zegt de op 28 november 1959 op Curaçao geboren Joanne Patricia Zwuste.

Joanne Zwuste studeerde tussen 1977 en 1980 rechten aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam en volgde tijdens haar werk als districtsdirecteur van de VSB Bank in Rotterdam de 4-jarige avondopleiding HEAO aan de Hogeschool in West Brabant met als specialisaties Management, Economie en Recht.

Voordat zij in 2000 tot HR Manager bij AXA Schade werd benoemd, was zij nog twee jaar Vestigingsmanager van het Fortis Loopbaanadviescentrum.

In 2002 werd Zwuste benoemd tot Manager P&O van AXA Verzekeringen en vanaf 2002 is zij Directeur HRD van de verzekeraar. In deze functie is zij eindverantwoordelijk voor het HRM-beleid en de interne communicatie. Zwuste rapporteert rechtstreeks aan de voorzitter van de raad van bestuur van AXA Nederland.

## Door Rik Rensen

Op mondiaal niveau heeft het van oorsprong Franse AXA zich de rol van een Goliath aangemeten. Maar in Nederland is het relatief kleine AXA nog altijd een David die het moet opnemen tegen de gevestigde giganten in de verzekeringsbranche. De Davids-rol bevalt AXA goed. Het is zelfs een rol waar het in Utrecht gevestigde bedrijf schijnbaar bewust voor kiest: klein, wendbaar, een herkenbare uitstraling die is geschoeid op een efficiënt werkende organisatie. Deze elementen moeten de basis vormen voor de toekomstvisie van het bedrijf op de middellange termijn: een toonaangevende speler worden in de verzekeringsbranche.

Toen Joanne Zwueste in 2000 bij AXA aantrad als HR Manager Schade moest het belangrijkste deel van de grote transformatie bij de onderneming nog beginnen. Ze stond aan de wieg van een ingrijpend en vaak emotioneel proces waarin het aantal fte's in slechts een paar jaar tijd werd teruggebracht van ruim 1200 tot ongeveer 900. Tijdens dit pijnlijke traject realiseerde Zwueste zich terdege dat harde bezuinigingen en forse personeelsreducties niet de enige pijlers vormen waarop een gezonde, vernieuwde onderneming moet worden gebouwd. De andere – misschien wel belangrijkste – pijler moest de cultuurverandering worden, waaraan zij vanaf 2002 als Directeur HRD van de verzekeraar gestalte heeft gegeven.

De nieuwe cultuur wordt gekenmerkt door lef, flexibiliteit en trots. De cultuur waarmee Zwueste bijna vier jaar geleden werd geconfronteerd liet zich omschrijven als indolent, cynisch en een beetje grijs. Tussen die twee uitersten zit een proces van duwen, trekken en vooral veel overtuigingskracht.

**W**aarom bent u eigenlijk gaan werken bij AXA? Wie op zoek is naar een sexy onderneming denkt niet in de eerste plaats aan een verzekeraar

".....ik vind het hier heerlijk. Dat komt door de fase waarin AXA nu verkeert. Er is hier ontzettend veel te doen en ik verveel me dus geen moment."

*Een verzekeringsbedrijf heeft een imago saai, degelijk en grijs te zijn. Hoe houdt u het hier vol?*

"AXA is een swingende onderneming, want het gaat om de mensen die de verzekeringen maken. Ik geef toe dat het imago van de verzekeringswereld saai is. Maar na een paar dagen werken bij AXA praat ook u echt wel anders. Dit bedrijf is elke dag volop in beweging."

*Dus u hebt bewust voor het werken in de verzekeringsbranche gekozen?*

"Zo is het nu ook weer niet. Ik ben afkomstig uit de bankwereld en was toe aan iets anders. Ik ben 3,5 jaar geleden gevraagd voor deze functie. Ik werd nieuwsgierig omdat dit een moeilijk vervulbare vacature bleek te zijn."

*Niemand wilde?*

"Inderdaad en dat maakte mij dubbel nieuwsgierig. Ik kreeg tijdens de sollicitatiegesprekken direct het gevoel dat hier veel aan de hand was. Kennelijk zoveel, dat andere kandidaten er voor terugdeinsden.

Nog niet zo lang geleden heette de afdeling die nu 'Human Resources Development' wordt genoemd nog 'Sociale Zaken'. Vrijwel alles op HR-gebied moest hier nog gemoderiseerd worden. Ik kan u vertellen dat het een leuke klus is om mee aan de slag te gaan. Dit was een paternalistische organisatie waar al het noodzakelijke voor de medewerker werd geregeld. 'Top-down' wel te verstaan. Dat een werknemer ook een eigen verantwoordelijkheid heeft, was hier niet aan de orde. Mijn credo is simpel: elke werknemer moet in staat zijn eigen keuzes te maken en moet zich niet afhankelijk van een organisatie opstellen."

*Dus u kon meteen aan de slag met de heropvoeding van het personeel en de ondernemingsraad?*

"Met de 900 fte's in vaste dienst praat je over een bedrijf met een relatief laag personeelsbestand en over korte lijnen. Dan kunnen veranderingsprocessen snel gaan."

*Kreeg u daar dan de ruimte voor? HR is in een periode van economische neergang in veel bedrijven de sluitpost van het ondernemingsbeleid.*

"Ik rapporteer rechtstreeks aan de voorzitter van de raad van bestuur. Ik ben dus als één van de eersten geïnformeerd over nieuwe plannen en kan mijn plannen ook bij de eindbeslissing rechtstreeks indienen. Het is ook afhankelijk van de manier waarop je je positie bevecht."

*Wat is uw geheim?*

"Kwaliteit leveren, afspraken nakomen en elke keer weer zichtbaar, bijna tastbaar maken welke consequenties de beoogde veranderingen hebben voor het personeel in dit bedrijf. Veel van die veranderingen kosten in eerste instantie geld en daar wordt vaak onvoldoende bij stil gestaan. Het is mijn taak daarop te wijzen. Als je niet anticipeert, dan wordt HR uiteindelijk de sluitpost van het ondernemingsbeleid. Dit bedrijf heeft een aantal grote reorganisaties achter de rug. Ik word geacht van elke verandering te berekenen welke financiële consequenties die vanuit HR-oogpunt hebben voor dit bedrijf. Op die manier ben ik resultaatgericht bezig en dat is cruciaal wil HR volwaardig meetellen in een bedrijf."

*Dit lijken mij voor de hand liggende processen. Daar hoeft u toch geen gevecht voor te leveren?*

"Een gevecht klinkt zo zwaar. Strijd ook. Het heeft wel zijn tijd nodig gehad tot HR als een volwaardige gesprekspartner door het bestuur werd geaccepteerd. Er zijn in het verleden momenten geweest dat ik soms behoorlijk gefrustreerd rondliep wanneer een beslissing al genomen was en ik pas achteraf werd geïnformeerd. Dan loop je met stoffer en blik achter de feiten aan."

*U schiet dan niet met scherp terug?*

"Dan maakte ik een strijdplan en probeerde ik mijn leidinggevende uit te leggen dat hij en het bedrijf er veel meer baat bij zouden hebben als ik vooraf bij beslissingen werd betrokken."

*U blijft zakelijk? Geen vuist op tafel?*

".....op een gegeven moment word ik geëmotioneerd. Dat zit in mijn genen, dat past bij de cultuur waar ik vandaan kom. Dan ben ik misschien wel té betrokken."

*Hoe omschrijft u uw stijl van leidinggeven?*

"Enthousiasmerend, directief – dus ik spreek mensen direct aan – resultaatgericht."

*Waarom begint u hier 's morgens om half acht? Is dat onderdeel van de stijl van de HR-leider?*

"Om de files voor te zijn."

*En omdat u uw werk anders niet af krijgt?*

"Nee hoor. Ik ben ook tussen vijf en half zes weer weg. Soms ietsje later, maar ik zit hier zeker niet altijd tien uur per dag. Ik vind het erg belangrijk ook tijd over te houden voor een privé-leven. Er is een tijd geweest dat ik alleen maar bezig was met werken. Toen ik 40 werd heb ik een aantal drastische besluiten genomen. Ik ben gescheiden, ben in een andere stad gaan wonen, veel gaan reizen om nieuwe culturen te ontdekken en ik heb de baan aangenomen bij AXA. Ik ben een harde werker maar ik ben niet bereid hier altijd tot 's avonds laat te blijven zitten. Aan dat spel weiger ik mee te doen."

*Hebt u wel eens geanalyseerd waarom HR-bazen hun positie, die van hun afdeling en die van het personeel harder moeten bevechten dan andere bazen in een onderneming?*

"Dat heeft te maken met zichtbaar of onzichtbaar zijn in je vakgebied. Natuurlijk zijn mensen veelal het belangrijkste kapitaal van een bedrijf, maar een voorzitter heeft ook te maken met de waan van de dag. Het inzicht van een voorzitter wordt voor een belangrijk deel ook bepaald door de optelsom van zijn eigen ervaringen. Sommige voorzitters hebben de neiging zeer ongeduldig te zijn."

*Hoeveel bewegingsruimte krijgt u van uw voorzitter?*

"Voldoende. Vroeger voerden wij bijvoorbeeld samen het overleg met de vakbonden. Nu doe ik dat alleen."

*Waarom? Twee weten meer dan een. Soms is een klankbord essentieel voor het bereiken van een goed onderhandelingsresultaat.*

"Ik vind het leuk werk en hij laat het graag aan mij over.. Hij heeft soms moeite met de ongeschreven regels van het onderhandelingspel. Het spel van masseren, geven en nemen vind ik juist razend interessant."

*U wilt winnen.*

"Ik vind het belangrijk als ik uiteindelijk mijn zin krijg."

*In het belang van de werkgever of van de werknemer?*

"Voor beiden"

*Dat zeggen alle bazen van HR-afdelingen.*

".....uiteindelijk ben je er in het belang van de werkgever. Maar ik moet zelf wel geloven in de doelstellingen van diezelfde werkgever."

*En als u die niet kunt onderschrijven?*

"Dan ga ik weg."

*Dat klinkt dapper. Maar is het wel eens aan de orde geweest?*

"Ja."

*Wat speelde er dan?*

"In een zakelijk besluit was het menselijke aspect teveel op de achtergrond geraakt. Dat wilde ik niet voor mijn verantwoording nemen. Er ontbrak een aantal basiselementen, dat altijd onderdeel moet zijn van een professioneel geregisseerd reorganisatieproces. En meer wil ik er nu niet over zeggen."

*U zei eerder dat de werknemer zich niet afhankelijk van de organisatie moet opstellen.*

"Dat klopt, maar dat heeft hier niets mee van doen. In een ingrijpend veranderingstraject moet ik er ook van uit kunnen gaan dat de werknemer zijn eigen verantwoordelijkheid neemt. Als de werkgever zich tenminste aan de spelregels

houdt. HR moet een werknemer leren ook voor zichzelf te zorgen. Voor zijn eigen belangen op te komen. Het is niet van deze tijd om alle verantwoordelijkheid altijd maar weer op de werkgever af te schuiven. Je hebt er niets aan mensen afhankelijk te maken. Dan trekken ze uiteindelijk aan het kortste eind.

De tijd waarin een werknemer van de wieg tot het graf werd verzorgd is voorbij. Soms moeten werknemers afvloeien om een bedrijf een gezonde toekomst te verschaffen. Met andere woorden: als het afstoten van eenderde van je bedrijf betekent dat tweederde op een gezonde manier verder kan gaan, dan moet je die eenderde ontslaan. Dat staat buiten kijf. Maar het moet wel op een fatsoenlijke manier gebeuren."

*In een dergelijke situatie van reorganiseren, mensen herplaatsen en zelfs ontslaan zal het cynisme hier – ondanks uw goede bedoelingen – van de muren zijn gedropen.*

"Ja.....en ik kan daar heel slecht tegen. Er is bij AXA een tijd geweest dat veel goedwillende werknemers dreigden te worden aangestoken door dat virus."

*Hoe bevecht je cynisme?*

"Met humor, met een gevatte opmerking, door iemand een spiegel voor te houden."

*U kunt ook proberen de oorzaak van het cynisme weg te nemen.*

"Dat lukt ons goed. In het verleden ontstond cynisme vooral doordat de werknemer dacht dat de werkgever zich niet aan zijn afspraken hield. Nu maken we zaken zichtbaar door goed te communiceren en één keer per jaar een enquête, een tevredenheidsonderzoek, te houden. Dat is voor de leiding van dit bedrijf soms behoorlijk confronterend."

*Hoe tevreden is de AXA-werknemer?*

"Ongeveer drieëndertig procent zegt over het algemeen tevreden te zijn. Daarin steken we overigens niet negatief af t.o.v. het gemiddelde van de AXA Groep."

*Dus zevenenzestig procent is ontevreden.*

"Zo kunt u het ook zeggen. Dit jaar hebben we ingezet op een eindcijfer van veertig procent, opgebouwd uit een aantal componenten. Je zou dat tevredenheid kunnen noemen."

*U hebt het voornemen medewerkers op te leiden tot tijgers, zoals in een van de interne stukken beschreven staat?*

"We proberen mensen te prikkelen, te motiveren, er tijgers van te maken. Gemotiveerde werknemers voelen zich over het algemeen tevreden."

*Hoeveel tijgers lopen er nu rond?*

"Ik denk ongeveer tweehonderd á tweehonderdvijftig."

*En hoeveel werknemers zullen nooit een tijger worden?*

"De befaamde twintig procent. Bovendien heb je niet allemaal tijgers nodig. We moeten wel allemaal dezelfde taal

spreken, trots zijn op het bedrijf, fel zijn, snel en efficiënt werken en niet loslaten. Dat kost tijd maar zo verander je geleidelijk de cultuur van een bedrijf in de goede richting. Ook het opzetten van projecten voor leiderschapsontwikkeling hoort daar bij.

De leiders moeten er weer voor zorgen dat hun teams geprikkeld worden. Dat noodzakelijke veranderingen niet per definitie met cynisme worden ontvangen. In sommige gevallen zal ook vers bloed de organisatie in moeten stromen. Ik ben zeer tevreden als we er in slagen het aantal tijgers bij AXA te verdubbelen. Ik weet het.....dat is ambitieus, maar het moet kunnen lukken."

*Kunt u de huidige cultuur van AXA omschrijven?*

"Loyaal, hardwerkend, afwachtend en eigenwijs."

*En hoe moet de cultuur worden?*

"Trots; niet omdat mensen al zo lang bij AXA werken, maar omdat ze in de doelstellingen van dit bedrijf geloven. Ondernemend, met veel initiatief en de wil dingen af te maken. Daar horen ook de eigenschappen 'lef' en 'wendbaar' bij. Bovendien hebben we een voorzitter die graag de media opzoekt. Dat helpt enorm; hij heeft een zeer positieve uitstraling op onze organisatie."

*En op welk terreinen onderscheidt AXA zich dan van de concurrent?*

"Door wendbaar te zijn, door meer te innoveren in het productensegment en door een gedreven voorzitter die in staat is dat onderscheidend vermogen aan de man te brengen."

*En waar bent u trots op als het uw eigen werk betreft?*

"De manier waarop HR binnen AXA op de kaart is gezet, dat we in belangrijke veranderingsprocessen van meet af aan worden betrokken en dat ik een volwaardige gesprekspartner ben voor de directie. Dat zegt niets over mij maar wel iets over de vraag hoe volwassen en professioneel dit bedrijf is. Ik ben er trots op dat we ingrijpende afslankingsoperaties op een fatsoenlijke manier hebben afgewikkeld. Dat ik tegen de

mensen hier kan zeggen: Fijn was het niet, maar we kunnen elkaar recht in de ogen blijven kijken."

*Wordt u in deze andere manier van denken ook gesteund door uw eigen afdeling? Die moet voor u de kastanjes toch uit het vuur halen?*

"Toen AXA nog 1200 fte's groot was, bestond de toenmalige afdeling P&O nog uit ongeveer 40 medewerkers. Toen waren we nog Sociale Zaken, deden alles zelf, namen alle gevoel voor verantwoordelijkheid weg bij de lijnmanagers van dit bedrijf. We vervulden de verpleegstersrol. We zijn nu specialisten.

Maar om de juiste houding in korte tijd te realiseren moesten we ook de afdeling P&O reorganiseren. We hebben het aantal P&O-medewerkers, incl. de afdeling Interne Communicatie teruggebracht tot 23 fte's. We zijn ook bewust op zoek gegaan naar andersoortige medewerkers met andere competenties. Laat ik daar duidelijk over zijn: er moesten in ieder geval mensen verdwijnen, maar we hebben van meer medewerkers afscheid genomen dan strikt noodzakelijk was, om vers bloed te laten binnenstromen."

*Kunt een karakterschets geven van de ideale medewerker?*

"Nieuwsgierig, service-en resultaatgericht, humoristisch, enthousiast en gepassioneerd. Het vakinhoudelijke vind ik eigenlijk het minst belangrijke. Ik kom oorspronkelijk ook niet uit dit vak. Cruciaal is richting te geven aan de dynamiek tussen mensen. Het vakinhoudelijke kun je later ook in de praktijk leren. Intuïtie ben ik de afgelopen jaren steeds belangrijker gaan vinden. Ik prefereer eigenwijze medewerkers die in staat zijn op een constructieve manier weerwoord te bieden. Ik nodig ertoe uit mij tegen te spreken."

*Wat is het grote verschil tussen de P&O-medewerker van toen en de HR-medewerker van nu?*

"Dat is het verschil tussen aan de ene kant slaafs en aan de andere kant alert, faciliterend te zijn. Wij adviseren het lijnmanagement in de keuze van een nieuwe medewerker maar wij bepalen die keuze niet. Dat is een groot verschil met vroeger."

## AXA

AXA is de belangrijkste verzekeraar in Frankrijk en heeft verder grote portefeuilles in Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en in de VS. In Nederland is AXA actief via dochter AXA Nederland.

De AXA Groep had een prima 2003 met een onverwachte stijging van de nettowinst met 6% tot 1 miljard euro. De omzet steeg in 2003 tot 71,6 miljard (+5,3%) en de AXA Groep heeft een totaal beheerd vermogen van 775 miljard euro.

AXA Nederland boekte in 2003 een omzet van 1.010 miljoen euro.

Het bedrijf dat zijn hoofdkantoor in Utrecht heeft staan, telt ongeveer 900 werknemers. De gemiddelde leeftijd van de werknemers bedraagt 39 jaar en werknemers zijn gemiddeld 6 jaar in dienst van de verzekeraar.

AXA Nederland kwam de afgelopen jaren regelmatig in het nieuws als gevolg van het reorganisatieproces dat de raad van bestuur onder leiding van Jan van den Berg doorvoerde.

Een blikvanger was bijvoorbeeld de verkoop in 2003 van de Nederlandse keten van tussenpersonen Unirobe aan het management voor een bedrag van 133 miljoen euro.

Het moederconcern AXA Groep wil zich in Nederland richten op de kernactiviteiten verzekering en vermogensbeheer. Het bezit en aansturen van een keten van tussenpersonen was voor AXA geen kernactiviteit en bovendien wilde AXA geld vrijmaken voor het doen van investeringen in serviceprocessen voor klanten en intermediairs.

**Rik Rensen** (47) 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 mede-auteur verantwoordelijk voor de interviews in NRC onder de titel "De Stijl van de Leider", een wekelijkse interviewserie waarin 26 topmanagers onder wie Anton Dreesmann(V&D), Wisse Dekker (Philips) Frans Swarttouw (Fokker) en Martin Schröder (Martin Air) scherp en confronterend werden ondervraagd over hun stijl van leidinggeven. In 1985 is deze serie in boekvorm uitgegeven. In 1989 was Rik Rensen als hoofdredacteur verantwoordelijk voor de start en daarna uitbouw van de dagelijkse nieuwsbulletins van RTL. Gedurende 10 jaar gaf hij leiding aan de redactie van RTL Nieuws. In de periode tussen 1999 en heden vervulde hij de functies directeur RTL iMedia en hoofdredacteur van NOVA. Rik Rensen is nu als partner van C2Results, Management Missions, verantwoordelijk voor activiteiten in de media-branche: interim-management, consultancy en mediatraining.

**Blaauw Sombeek & partners** is specialist voor werving en selectie van vaste – en interimfuncties binnen het gehele HR-vakgebied: van sr. operationeel tot leidinggevend/directie niveau, HR-specialisten en coaches.

Het bureau werkt voor opdrachtgevers in alle branches zowel voor profit als non profit organisaties.

Vaak wordt het bureau ingezet bij veranderingstrajecten waarbij een belangrijke rol voor Human Resources Management is weggelegd of waar (tijdelijke) extra capaciteit noodzakelijk is.

Opdrachtgevers maken gebruik van het kwalitatief en kwantitatief indrukwekkende netwerk en de database van HR-kandidaten van Blaauw Sombeek & partners.

Het bureau vervult tevens een functie bij de uitwisseling van vakkennis of persoonlijke stijl van werken tussen HR-vakgenoten. In "De Stijl van de HR-leider" wordt op unieke wijze gelegenheid gegeven de geest te slijpen.

Onderdeel van Blaauw Sombeek & partners is **FlexStaff Recruitment**: werving en selectie van commerciële/leidinggevende functies binnen de uitzend-, detacheringsbranche.

Voor meer informatie over ons bureau verwijzen wij naar onze website: [www.blaauwsombeek.nl](http://www.blaauwsombeek.nl) of persoonlijk contact via telefoonnummer: 020-4723908.

Het volgende interview in de serie "De Stijl van de HR-leider, in veranderende organisaties", zal in mei/juni 2004 verschijnen.

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