

Zoeken naar vacatures

> Ik ben werkgever

[Bekijk alle vacatures](#)

Functie, bedrijfsnaam, trefwoorden





Foto iStock 

N.B. Het kan zijn dat elementen ontbreken aan deze printversie.

‘Vakkennis alléén is niet meer voldoende’

Organisatieverandering Om met de vraagstukken van deze tijd om te kunnen gaan, moet de werkvloer 'menselijker' worden ingericht, meent leiderschapsdeskundige Erica Harpe.

 Annemiek Leclaire  12 augustus 2019 om 18:36

 Leestijd 5 minuten

‘Het is veel gezonder om de hele mens mee naar je werk te nemen’, vindt leiderschapsdeskundige Erica Harpe. En toch doen we dat lang niet altijd. Het gevolg, volgens haar: mens en planeet raken opgebrand. Daarom moeten we op zoek naar een duurzamer manier van werken, zo schrijft ze in haar vorige maand verschenen boek *Reinventing ourselves*.

Na een carrière in het bedrijfsleven verdiepte Harpe zich in de verandering van mens en organisatie. Die verandering begint voor Harpe bij een bewustzijnsverandering op de werkvloer. Minder vanuit het hoofd werken, meer vanuit „hart, buik en ziel”. „We vereren de ratio”, zegt ze. „Maar als mensen hun intuïtie, creativiteit, sensitiviteit en bezieling óók mogen inbrengen, dan komt er veel meer talent los. Dat is beter voor de organisatie - want zo ontstaat er vernieuwing - én voor werknemers zelf.”



Volg NRC nu **ook op LinkedIn**

Wendy van Tol, als partner verantwoordelijk voor de Nederlandse consultingpraktijk van PricewaterhouseCoopers (PwC), is een van de leidinggevenden die Harpe voor haar boek interviewde. Van Tol leidde recent een traject onder de ruim 200.000 werknemers van het internationale bedrijf, waarbij intensieve gesprekken werden gevoerd met medewerkers wereldwijd. Het doel: de werkvloer „vermenselijken”.

„We zijn ons vertrouwen in persoonlijke verbinding en intuïtie verloren, terwijl daar juist vaak de goede ideeën vandaan komen”, zegt Van Tol in het boek. Het initiatief bij PwC moest juist die „menselijke waarden” terugbrengen in de organisatie

Van Tol en Harpe zijn nu samen aangeschoven om het te hebben over hoe we de werkvloer anders kunnen vormgeven om met de vraagstukken van deze tijd om te gaan.

Andere tijden

„We moeten altijd leveren, scoren, effectief zijn”, zegt Van Tol in het Amsterdamse kantoor van PwC. Ze heeft het over de heersende prestatiementaliteit in de behoudende, *corporate* wereld waarvan ze deel uitmaakt. „Maar in dit tijdperk, waarin de complexiteit van de problemen toeneemt, worden er van mensen ook andere kwaliteiten gevraagd.”

Door de komst van nieuwe communicatiemiddelen moet het bedrijfsleven bijvoorbeeld transparanter worden, merkt Van Tol. „Er wordt een betere service van ons gevraagd en we moeten rekening houden met databeveiliging en privacy. Dit alles in combinatie met snelle ontwikkelingen van de technologie, waarvan we de ethische consequenties soms nog niet kunnen overzien. Dat vereist aanpassingsvermogen, met name op de werkvloer.”

En voor die flexibiliteit, stelt ze, zijn bepaalde eigenschappen nodig. Zoals een probleemoplossend vermogen, buiten je eigen expertise om kunnen denken, nieuwsgierigheid naar andere meningen en het vermogen om in complexe omstandigheden een onafhankelijk oordeel te kunnen vormen. „Vakkennis alléén is niet meer voldoende”, aldus Van Tol. „Op de universiteit worden onze consultants opgeleid met de kennis van het wetboek. Dan komen ze hier werken en krijgen ze nog eens

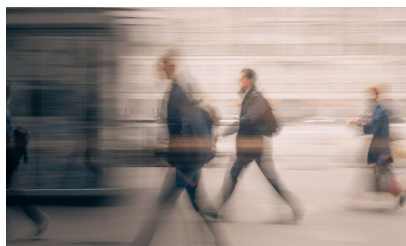


Erica Harpe (56) kwam na een studie belastingrecht aan de Universiteit Leiden in de bankwereld terecht. Harpe was jarenlang manager bij ABN Amro, Rabobank en NIBC. Daarna zette ze een adviespraktijk op voor diversiteitsmanagement en leiderschap. Het boek *Reinventing Ourselves* schreef ze met coach Yvette Hooites Meursing.



Wendy van Tol (45) is sinds negentien jaar werkzaam bij PricewaterhouseCoopers (PwC). Ze kwam er terecht na haar afstuderen aan de Universiteit van Amsterdam, in de richting van organisatiesociologie. Momenteel is Van Tol als partner verantwoordelijk voor de Nederlandse consultingpraktijk van PwC.

meerdere jaren vaktechnische opleidingen. Dan denk je al gauw: als dit advies vaktechnisch klopt en wettelijk juist is, dan geef ik het juiste advies. Maar de samenleving vraagt tegenwoordig om méér. Die verwacht van ons niet alleen dat we financiële waarde toevoegen, maar ook maatschappelijke en morele waarde.”



Minder stress, meer autonomie, minder vervuiling, meer tijd:
‘We moeten over naar een werkweek van 21 uur’

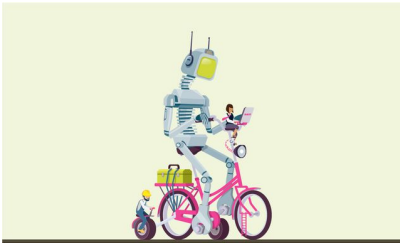
Sensitiever

Ook klanten kijken anders naar hun eigen rol en invloed, merkt Van Tol. „Wanneer onze klanten vragen om een advies bij de huisvesting van een hoofdkantoor, wordt er tegenwoordig óók gevraagd te kijken naar de impact op de werkgelegenheid, de omgeving, de maatschappelijke perceptie, en mogelijke andere morele overwegingen.”

En in de financiële sector zouden de consultants van PwC bij de acceptatie van projecten bijvoorbeeld meer moeten kijken naar wat de maatschappij verwacht, en of een project bijdraagt aan het herstellen van vertrouwen in de financiële sector, meent Van Tol. Om met die waardeverschuiving om te gaan zijn op de werkvloer andere „intelligenties” nodig, zegt ze. „Sociale intelligentie, emotionele intelligentie...”

„Perceptuele intelligentie”, vult Erica Harpe aan. „We moeten veel sensitiever worden voor de signalen die onze omgeving geeft. Hoe zit iemand erbij tijdens klant- en beoordelingsgesprekken? Wat is zijn lichaamstaal, zegt-ie wel wat hij eigenlijk bedoelt of moeten we hem vragen: ‘Ik hoor je dit zeggen maar ik zie iets anders, wil je me dat vertellen?’” Om te weten wat er echt speelt, is fijngevoeligheid nodig, meent Harpe. En het lef om zaken bespreekbaar te maken, waardoor ruimte ontstaat voor oprechtheid en kwetsbaarheid op de werkvloer. „Het zorgt ervoor dat mensen zichzelf durven zijn. Daardoor kunnen ze het beste van zichzelf inzetten, en het helpt ze de juiste keuze te maken op het juiste moment.”

Moed is belangrijk, meent ook Van Tol: „Dat je in een datagestuurde, rationele organisatie durft te zeggen: ‘Mmm, het klinkt redelijk, maar toch voelt het niet goed, kunnen we daar nog eens goed naar kijken?’”



of juist langer?

Reflectie en rust

Het meerjarige traject dat Van Tol bij PwC leidde, begon met de vraag: welke positieve waarde creëren wij als bedrijf voor de maatschappij - náást de economische waarde? Daarna volgden intensieve gesprekken met medewerkers wereldwijd: hoe houdt ons bedrijfsdoel verband met waar jouw hart sneller van gaat kloppen? Waar wil jij persoonlijk aan bijdragen, hoe kun jij een oplossing vinden voor belangrijke problemen?

„Om die vragen te beantwoorden moet je als mens weten wat jou drijft. Daar zijn reflectie en rust voor nodig”, stelt Van Tol. „Als je alleen maar hard rent, als je alleen maar aan het produceren bent onder druk, dan kun je nooit iets nieuws creëren. Daar moet je dus de ruimte voor maken. En de organisatie moet die ruimte bieden.”

Sociale intelligentie vergt oefening, vult Harpe aan. „Zie het als trainen voor een marathon, die kun je ook niet lopen vanaf dag één.”

Er moet op de werkvloer waardering komen voor activiteiten waarbij je deze kwaliteiten kunt ontwikkelen, stelt Van Tol. Je kunt als organisatie nog zoveel middelen aanbieden: een prachtig park om in te wandelen, een yogaruimte met een prijswinnende yogalerares, zegt Van Tol. „Maar als je collega’s twee keer afkeurend hebben gekeken als je om 11 uur ’s ochtends van je bureau opstaat om een uur te yoga’en of wandelen, haal je het daarna niet meer in je hoofd.”

Een rapport dat je aan het eind van de dag kunt printen kun je tenminste vasthouden, maar iemand die heeft gewandeld om een goed idee te laten bezinken - dat is niet tastbaar.

Om te weten wat er echt speelt, is fijngevoeligheid nodig

„De vraag is”, zegt Van Tol: „Kun je laten zien aan je medewerkers dat je het belangrijk vindt als ze zich dingen afvragen, of alternatieve oplossingen bedenken voor problemen?”

Hebben medewerkers het gevoel dat een kritische of een maatschappelijk georiënteerde houding gewaardeerd wordt? Of denken ze dat daar geen ruimte voor is?”

Wat helpt zijn leidinggevenden die het voorbeeld geven. Die laten zien dat het belangrijk is je hoofd leeg te maken, rust te nemen, tijd te nemen voor thuis. Harpe: „Als je agenda als *executive* van 's ochtends tot 's avonds propvol zit, kun je niet meer reflecteren, dan sta je zelf dus ook op de automatische piloot.” En dan geef je niet het goede voorbeeld.

Als je de werkvloer wilt vermensen, moeten zelfs de cv's anders beoordeeld worden, stellen de twee vrouwen. „Kijk niet alleen naar vakkennis, maar ook naar persoonlijke interesses van mensen”, zegt Van Tol. „Tijdens het sollicitatiegesprek kun je bijvoorbeeld naar de waarden van een kandidaat vragen, niet alleen naar kundigheid. Voor veel cognitieve taken hebben we straks kunstmatige intelligentie, dus op de werkvloer wil je juist mensen die uitblinken in menselijke kwaliteiten.”

De sleutel tot succes ligt volgens haar in kleine stapjes: zoeken waar de ruimte ligt voor kleine veranderingen. „En dat vergt uithoudingsvermogen, want je neemt niet van de een op de andere dag afscheid van een bepaalde manier van werken en denken. Er is zoveel in het systeem dat je terugtrekt naar het oude, daar moet je iedere keer weer met rechte rug een volgende stap in zetten.”