

HR met BALLEN

DOEI PERSONEELSKOSTEN. HALLO MENSELIJK KAPITAAL



Speciaal
voor **HR-**
strijders

Bob Zeegers m.m.v. Pauline Miedema

VANDUUREN
MANAGEMENT

HR MET BALLE

'Meesterlijk geschreven'

– Raymond Tuerlings

*'Eindelijk een boek over HR dat je
kunt lezen met een glas wijn erbij'*

– Froukje Lieuwes

HR MET BALLEEN

DOEI PERSONEELSKOSTEN.
HALLO MENSELIJK KAPITAAL!

Bob Zeegers

M.m.v. Pauline Miedema

VAN DUUREN
MANAGEMENT

INHOUDSOPGAVE

LEES DIT BOEK ALS JE EEN STOERE HR-STRIJDER WILT ZIJN

In veel organisaties is HR een beetje als het kleine zusje dat aan de kant staat te dreinen. Ze staat te wachten tot ze eindelijk mee mag doen met de grote zus of broer. Alleen is er niemand die het ziet. Daarom word je vanaf vandaag een stoere HR-strijder.

14

H1: Watskeburt?! met HR?

Waarom wordt personeel door het gemiddelde MT alleen maar gezien als kostenpost? Waarom zoeken we naar onbetaalbaar personeel met een MBA en gaan we niet voor medewerkers met vooral het juiste DNA? Waarom maken we HR eigenlijk zo ingewikkeld? Hoe komt het dat veel HR-professionals zich gedragen als een ijscoman en de hele dag mensen blij willen maken? En waarom heeft HR zoveel moeite om eerst voor zichzelf te zorgen? Er zijn zes zure appels waar je als HR-professional elke dag mee te maken hebt. Maar, als je daar doorheen bijt, is HR gewoon het mooiste vak ter wereld.

23

H2: De HR-marathon

Duurzame inzetbaarheid is misschien wel dé marathon van alle HR-uitdagingen. Je kunt je nog wel de eindstreep voor de geest halen, maar die is ongelooflijk ver weg en je weet totaal niet wat je onderweg allemaal kunt verwachten. Je weet een ding wél zeker: je gaat de finish zeker niet halen als je je niet goed voorbereidt.

35

H3: HR en de pegels

HR heeft geen pepernoot verstand van cijfers? Nou nee, want HR en cijfers gaan prima samen. Voortaan laat je zelfs de vrekkeligste financieel directeur enthousiast zijn portemonnee trekken voor jouw HR-beleid.

55

H4: Maak gehakt van nietszeggende KPI's

Key Performance Illusies worden ze wel genoemd, de nietszeggende kengetallen waar veel organisaties elke maandagmorgen naar staren in het MT. Werk in plaats daarvan met goede KPI's. Die schuren en jeuken misschien een beetje, maar je wordt er wel gelukkig van.

71

H5: Personeel aannemen als een wetenschapper

Jij maakt in een seconde of tien een inschatting van een sollicitant. Dat is dan meestal wel een verkeerde inschatting. Dat gebeurt je niet als je je voortaan gedraagt als een wetenschapper bij het aannemen van personeel.

91

H6: Scoren met sexy verzuimbeleid

Verzuim is bijna altijd de resultante van alles wat er goed of slecht gaat bij jouw organisatie. Je hoeft gelukkig maar een paar dingen te begrijpen over verzuim om de resultaten naar je hand te zetten.

117

H7: Projecten managen als een middelmatige tennisser die wel alles wint

Tennisser Brad Gilbert had een slappe forehand, een krakkemikkige backhand en een *lousy* volley. Maar hij wist wel hoe hij moest winnen, zelfs van supersterren als Becker en Lendl. Omdat hij elke wedstrijd zag als een project.

135

H8: HR-adviseur met ballen

Alleen goed zijn in je vak is niet voldoende. Als je een betere adviseur wilt worden, dan moet je ook kunnen verkopen. Weten hoe je iemand kunt beïnvloeden en ja, zelfs aan marketing doen. In dit hoofdstuk lees je hoe je de technieken van meesteroplichters kunt gebruiken om jouw MT te overtuigen, zonder dat je een slecht geweten krijgt of de gevangenis in hoeft. Je leest ook dat het niet uitmaakt wát je zegt, maar vooral hóé je het zegt. En nog veel meer.

151

H9: De drie wetten van HR

In het boek *I, Robot* beschrijft Asimov de drie eenvoudige wetten die robots moeten volgen. Zulke wetten zijn er ook voor HR. Simpele regels die je voortaan altijd en overal kunt gebruiken voor HR.

217

Leeslijst 221
Hoe nu verder? 223
Dank 225

Je hoeft niet het hele boek te lezen om direct contact met me te leggen of om gelijk aan de slag te gaan. Op de volgende pagina staan alvast een paar handige dingen en wat mooie cadeautjes voor je klaar.

HANDIGE DINGEN, CADEAUTJES EN EEN UITNODIGING

Scan de QR-code en download alle bonussen uit dit boek.
Of kijk op www.hrmetballen.nl/bonus



Audioboek voor maar € 14,50

Luister je liever naar het boek of wil je ook luisteren terwijl je leest? Vraag dan het complete audioboek aan – voorgelezen door Bob Zeegers zelf – en zet het op je telefoon of tablet.

→ www.hrmetballen.nl

E-boek voor € 10 euro

Omdat je dit papieren boek hebt gekocht, kun je voor maar € 10 ook het e-boek erbij bestellen. Handig als je op vakantie gaat en niet zo veel ruimte in je koffer hebt.

→ www.hrmetballen.nl

Alle checklists uit het boek

Achter elk hoofdstuk in dit boek staat een handige rode draad uit dat hoofdstuk. Deze checklists kun je downloaden als een document.

→ www.hrmetballen.nl/bonus

Extra bonussen

Op de bonuspagina vind je nog veel meer extra's, bijvoorbeeld:

- ✓ Podcast: HR en de pegels, met Rudi Düpper, CFO Icos Capital Fund III
- ✓ Verborgen hoofdstuk: Werkgeluk? Werkgeluk zul je bedoelen?!
- ✓ Masterclass Personal Branding met imago expert Sascha Bertus
- ✓ 7 tips om beter te meten
- ✓ 10 onmisbare vragen over Duurzame inzetbaarheid

Download alle bonussen op:

→ www.hrmetballen.nl/bonus

Gratis online minitrainingen

Over bijna alle thema's in dit boek geven we regelmatig minitrainingen met de belangrijkste inzichten. Bekijk het aanbod op:

→ www.hrmetballen.nl/trainingen

Elke dag een beetje peper in je HR?

Kun je wel een extra beetje peper gebruiken in je HR? Schrijf je dan in voor de dagelijkse column van Bob Zeegers met persoonlijke verhalen vol humor, verwondering en inspiratie over HR.

→ www.hrmetballen.nl/peper

Podcast van Bob Zeegers

In mijn podcast deel ik bijzondere, opmerkelijke, bizarre en grappige verhalen over HR en persoonlijke ontwikkeling. Ook ondervraag ik regelmatig HR-strijders over hun visie op HR met ballen.

→ www.hrmetballen.nl/podcast

Interviews en pers

Wil je mij uitnodigen voor een verfrissend, no-nonsenseverhaal over HR met ballen, bijvoorbeeld voor een event, podcast, artikel of interview?

→ bob@hrnavigator.nl.

Of vraag eerst het media-pack aan met een uitgebreide bio en suggesties voor interviewvragen.

→ bob@hrnavigator.nl.

Connecten met Bob

Ga naar de website www.hrmetballen.nl/contact of volg mij via LinkedIn.

→ www.linkedin.com/in/bob-zeegers-1a3550

LEZERS ZEGGEN

‘Leest als een warm mes door zachte boter, deelt speldenprikjes uit, is messcherp in de analyse en zaagt HR doormidden. Daarna wordt HR weer opgebouwd tot het mooie vak dat het is. Geen enkel bedrijf kan zich hierna nog permitteren HR niet serieus te nemen.’

Eline van Stijgeren – Directeur bij Bezig B.V.

‘Verfrissend voor alle HR adviseurs, maar een verademing voor starters die weerstand ervaren.’

Riette Vissers – HR-adviseur Thebe

‘Dit is een niet-alledaags boek over HR-management. Meesterlijk geschreven. Niet alleen voor young professionals, maar ook voor mensen die al veel langer in het HR-vak zitten en die het allemaal al wel denken te weten. Jong of oud, ervaren of groen als gras in het HR-vak: je gaat in ieder geval genieten tijdens het lezen!’

Raymond Tuerlings – HR-director Norsk Hydro in de Benelux

‘Dit boek leest als een trein. Ik ben naast HR-medewerker ook mede-eigenaar van ons bedrijf dus heb twee petten op, maar zou ieder management en iedere directeur adviseren om dit boek te lezen.’

Hetty Muller – Chr. Muller Touw B.V.

‘Een leuk boek dat lekker wegleeft met heel veel feiten en invalshoeken dat zeker ook interessant is als je geen HR-adviseur bent.’

René de Peuter – Alliantiemanager De Goudse

'Verfrissend en confronterend, maar op humoristische wijze verwoord.'

Klaske van der Leij – Verzuimconsultant Perspectief

'Geen saai geneuzel over "Hoe het moet" maar tips met "Hoe het kan".'

Barbara Prins – HR-manager AH Vrij Groen, Grond en Infra B.V.

'Nooit begrepen dat HRM'ers tegen zó veel weerstand moeten opboksen en ik snap nu helemaal dat ze echt ballen moeten hebben. Het boek liet vooral ook zien hoe mooi en uitdagend het vak eigenlijk is. Dit boek zou niet misstaan op de lijst van studieboeken van een HR-opleiding en het hoort zeker als naslagwerk thuis op het bureau van alle HR-strijders! Ik heb het boek in twee avonden met zeer veel plezier gelezen en kan het iedereen van harte aanbevelen.'

Susan Quaars – Directeur Reactiva

'Praktische down-to-earth informatie voor de beginnende en gevorderde HR-adviseur alsook de arbo- en verzuimprofessional. Voor wie lering wil trekken uit wijze praktijklessen.'

Willy Kruger – Adviseur Arbo GGD Amsterdam

'Goed boek dat makkelijk weg leest. Inhoudelijk goede tips om zaken aan te passen en, niet onbelangrijk, ook toepasbaar in de praktijk. Bob weet complexe zaken goed en duidelijk te formuleren en geeft ook meer dan eens zijn visie op het probleem.'

Rudi Dörper – CFO Icos Capital Fund III

'Eindelijk een boek dat je kunt lezen met een glas wijn erbij en dat je laat lachen terwijl je ondertussen zinvolle informatie tot je neemt. Mijn complimenten!
Een boek dat prikkelt om met diverse mensen het gesprek te hebben over hoe je met of zonder HR werkt.'

Froukje Lieuwes – Flieuw Consultancy, HR-advies, interim-management en projecten

'Wat een gaaf boek! Het is te merken dat dit geschreven is door iemand die met zijn voeten in de klei staat. To the point en pragmatisch. Een mooi voorbeeld hiervan is de definitie die Bob geeft van Duurzame inzetbaarheid: Gezond en met plezier werken. Vandaag en in de toekomst. Hoe simpel kun je het maken, zo verfrissend!'

Roy van den Anker – Trainer bij How Company

'Makkelijk en vlot te lezen. Sluit aan bij wat er speelt en is herkenbaar.'

Sanne Schoenmakers – Senior HR-adviseur

'Een vlot geschreven boek over de valkuilen van elke HR-professional maar ook met tips om deze succesvol te omzeilen.'

Anton Bil – HR-director DHL

'Boek van herkenning. Een aanrader voor elke HR-functionaris.'

Amy Fung – HR-adviseur

'Met soms ludieke voorbeelden uit de praktijk kun je op jezelf als HR-professional reflecteren op je eigen handelen en ideeën opdoen hoe je jouw organisatie verder kunt brengen. Heb je het gevoel dat je een bepaald onderdeel al tiptop regelt? Dan raad ik je het toch aan om het hoofdstuk te lezen, ondanks dat je je daarna jezelf een schouderklopje kunt geven. Ik ben ervan overtuigd dat er tóch iets uitkomt waardoor jij je HR-zaken weer beter kunt organiseren.'

Wendy van Koppen – HR-manager WisMon V.O.F.

'Wat een heerlijk verfrissend boek! Een hele trits grote HR-onderwerpen worden met een vlotte schrijfstijl opgepakt en in een ander daglicht gezet, waarmee je als lezer vol inspiratie eigenlijk gelijk aan de slag wilt. Niet beschrijvend maar activerend binnen ieders eigen invloedcirkel.'

Edwin van den Akker – HR-manager Ploegam

'Goed leesbaar boek met veel goede tips die je kunt inzetten als HR-adviseur. Ook zeer interessant hoe het verzuim in de organisatie kan worden opgepakt en hoe je het verschil kunt maken.'

Ans Klein – Adviseur Verzuim O3

'Inhoudelijk een zeer begrijpelijk en leerzaam boek in een veranderende arbeidsmarkt.'

Titus Kramer – Prevermo Raad van Advies

'Word geen HR-adviseur maar een mensenmens.'

Ger Beckers – Ponos

'Zeer speels geschreven, aansprekende voorbeelden. Laat zich prima "in porties" lezen.'

Louise Vondel – BTE Nederland B.V.

'Op zijn onnavolgbaar grappige manier vertelt Bob Zeegers in dit boek een serieus verhaal over wat goede HR eigenlijk betekent. Bob loodst je langs alle klippen van HR en laat zien wat de allerbelangrijkste sleutel is die je in handen hebt: jijzelf. Door focus op wat je wilt, door de taal van het MT te leren spreken inclusief hun voorkeur voor cijfers (hij rekt het je allemaal voor), door te laten zien hoe je écht invloed hebt met bewezen technieken ga je echt impact krijgen als HR-professional. Hoe lekker is dat?'

Carine Coehoorn – Auteur Burn-out is als failliet gaan

Een verhalenverteller aan het woord, en dan nog over dat vreemde vak van HR! Bob laat via vele metaforen en soms zeer humoristische voorbeelden zien wat hij van HR vindt, en vooral hoe het zo veel mooier kan worden.

Waar Rob Vinke (hoogleraar HRM) in het verleden sprak over 'HRM en de menselijke maat', geeft Bob hieraan concrete en uiterst praktische handvatten.

Ik heb erg genoten van met name de laatste hoofdstukken over de HR-rol en -positie, waarin dit boek voor elke HRM-professional, beginnend of ervaren een schat aan praktische tips biedt. "Hoe ga je nu om met moeilijke vragen van managers?" en "wat is dan verstandig?", "KPI's maar hoe dan?" Het maakt het een zeer leeswaardig boek.

En in het 'toetje' van het boek, beschrijft Bob zijn eigen ervaringen, de dingen die minder goed zijn gegaan in zijn leven en carrière, de 'lifehacks' zoals hij ze noemt. Een zeer persoonlijke visie wordt hierin geschetst waarin menig professional herkenning en misschien ook wel antwoorden in kan vinden.

Ik kan dit boek van harte aanbevelen voor eenieder die op welke wijze dan ook met mensen in organisaties werkt! En zijn we dat eigenlijk niet allemaal?

Peter Dona – Eigenaar Dona HR Advies, auteur en docent HRM

Jouw schrijfstijl is echt zo heerlijk en maakt van saaie HR-taal echt leesbare en inspirerende content.

Sascha Bertus – Personal branding expert en auteur van 'Verpak je succes' en 'Zien ze wel hoe goed je bent'

Down to earth tips en tricks over HR. Ook voor MKB-ondernemers zónder HR-afdeling.

Max Verhoeven – Managing Director De Zaak

Bob combineert scherpe inzichten met leuke en inspirerende verhalen die je hardop aan het lachen maken.

Frank Deuring – De foutenfabriek en auteur van de bestseller 'Superfalen'

LEES DIT BOEK ALS JE EEN HR-STRIJDER WILT ZIJN

Als je dit boek leest, werk je waarschijnlijk in HR en heb je een van die prachtige functienamen die het vak inmiddels rijk is. Je bent bijvoorbeeld HR-adviseur, HR-business partner, HR-executive of nog gewoon lekker ouderwets iets als hoofd personeel of medewerker personeelszaken of zo.

En grote kans dat je in het vakgebied Human Resources bent gaan werken omdat je iets met mensen wilde doen. En als je ook maar een beetje lijkt op een van de zestienduizend HR-professionals die ik de afgelopen vijftien jaar sprak, dan ben je ongelofelijk bevlogen en gepassioneerd over het vak HR. Jij wilt het allerallerbeste uit mensen halen, er helemaal zijn voor de medewerkers en voor de directie, en het liefst ben je de hele dag bezig met HR-thema's die jouw vak zo prachtig maken.

En daarom is de naam HR-professional (of welke je dan ook hebt) bij lange na niet goed genoeg voor jou. Want jij bent ook een HR-kosmonaut, een HR-held, de prima donna van HR, een HR-schutsheer, de HR-vedette, een HR-belhamel, een HR-gids, de HR-hoofdman, een HR hard body voor mijn part, maar ook de HR-overste, een ware HR-maestro, de maître d'HR, een HR-vrijbuiters, een HR-meesterbrein of zelfs een HR-whizzkid.

Of zoals ik de bijna zesduizend HR-professionals noem die mijn dagelijkse hrm-tertainment column lezen:

Een HR-strijder

Jij hoort samen met alle andere HR-strijders van Nederland bij de HR-horde, de HR-compagnie of als je dat beter vindt klinken, de FC HR-kampioenen.

Er is alleen een maar, of nu ja, een paar maren eigenlijk ...

Want best vaak sta je er behoorlijk alleen voor. En dan ben je geen onderdeel van een onstuitbare horde HR-professionals, maar op zijn best een halve Don Quichote die zonder de nuchterheid van zijn hulpje Sancho tegen windmolens vecht. Heel vaak is HR jou simpelweg de baas, in plaats van dat jij de baas bent over HR. Je wilt er graag alles uithalen, maar elke dag opnieuw vecht je tegen de monsters van HR: je wordt vaak straal genegeerd door het MT, omzet en winst zijn bijna altijd belangrijker dan investeren in mensen, jouw voorstellen worden weggewuifd of erger nog, gewoon genegeerd. Het lijkt soms wel alsof jouw management van een andere planeet komt.

Het lukt maar niet de juiste woorden te vinden om het management te overtuigen, laat staan dat je tijdig betrokken wordt bij lastige HR-onderwerpen als ontslag of reorganisatie. Daardoor bestaat jouw werk vaak uit de kastanjes uit het vuur halen en puinruimen.

Misschien voel je je wel een beetje het kleine zusje dat ook wil meedoen. Je staat aan de kant te wachten tot je eindelijk mee mag doen, terwijl iedereen ondertussen lekker aan het spelen is en geen seconde naar je omkijkt.

Misschien plof je 's avonds steeds vaker uitgeput op de bank en ben je dan even helemaal klaar met het vak, klaar met de hele dag brandjes blussen voor je baas, of met die baas die er alleen maar is voor de leuke dingen en constant alle rotzooi bij je over de schutting gooit.

Misschien is HRM bij jouw organisatie wel het afvoerputje van alle nare dingen, van alles waar de directie of leidinggevenden geen zin in hebben. Misschien voer jij wel alle moeilijke gesprekken over verzuim, ontslag, functioneren of het niet krijgen van loonsverhoging, terwijl dat helemaal niet jouw taak is natuurlijk, en ben je tegelijkertijd vertrouwenspersoon en doe je de salarisadministratie er ook nog even bij.

Echt belangrijke dingen, zoals een beleidsplan of het werken aan inzetbaarheid, blijven liggen en je loopt de hele dag achter de feiten aan. Misschien ben je de hele dag aan het schipperen tussen medewerkers met soms achterhaalde of te ambitieuze verwachtingen en managers die liever sinterklaas spelen dan de boeman, en heb je regelmatig het gevoel dat je in een mijnenveld werkt in plaats van op de mooiste afdeling van een organisatie.

Hmm, eigenlijk is het helemaal niet zo gek dat HR-professionals vaak last hebben van een veel te hoge werkdruk en burn-outverschijnselen. Want ja, ooit ben je in HR gaan werken omdat je graag iets met mensen wilde doen, maar in plaats van te strijden voor HR, ben je vooral aan het lijden onder HR.

Dit boek gaat jou helpen om dat te stoppen. Om in plaats van die HR-lijder weer een HR-strijder te worden. Dit boek vertelt je:

- ✓ Hoe je er met een paar simpele aanpassingen voor zorgt dat managers bloednieuwsgierig worden naar je HR-plannen en voortaan willoos aan je lippen hangen.
- ✓ Wat je kunt doen om HR vanaf nu standaard met een gele markeerstift bovenaan de MT-agenda te krijgen.
- ✓ Hoe je adviezen geeft waar de oogjes van je management spontaan van gaan glimmen.
- ✓ Wat je vandaag al kunt doen om direct aan de slag te gaan met jouw belangrijke HR-thema's.
- ✓ Welke verborgen overtuigingstechnieken van oplichters je kunt gebruiken om iedereen in jouw organisatie te enthousiasmeren, zonder dat je de gevangenis in hoeft of last krijgt van je geweten.
- ✓ Drie manieren om nooit meer genegeerd te worden in vergaderingen.
- ✓ Hoe je zelfs de knieperigste directeur ervan overtuigt flink te investeren in HR.
- ✓ Hoe management, OR en medewerkers aan je lippen hangen dankzij een paar geheime gesprekstechnieken van een hoogbejaarde kleuterjuf.

Als je dit boek uit hebt, krijg je wonderen voor elkaar die misschien nu nog onmogelijk lijken. Voordat je het weet heb je zelfs weer enorm veel plezier in je vak. Een vak dat gewoon het mooiste vak is ter wereld. Je krijgt ineens ook weer alle tijd voor een goed gesprek met medewerkers. Want daarom werk je toch in HR?

Ready? Let's go (crazy)!

Bob Zeegers

TIP: Lees je graag boeken, maar vergeet je steeds wat erin stond, maak dan gebruik van deze tip. Die kreeg ik van Aartjan van Erkel, auteur van onder andere de bestseller *Nummer 1*. Als je namelijk tijdens het lezen van een boek tegelijkertijd naar het audioboek luistert, dan blijft de informatie veel beter hangen. Technisch gezegd, je neemt de informatie tot je via diverse zintuigen. Daardoor ben je niet alleen minder snel afgeleid, maar de informatie komt ook op verschillende plekken in je brein terecht. Zo lees je niet alleen sneller, maar je onthoudt het ook nog langer. Tot wel vijf keer!

Als koper van dit boek kun je het audioboek tegen een zacht prijsje aanschaffen. Of bestel gelijk de bundel met het e-book erbij. Dan krijg je nog meer korting. Je kunt het audioboek en het e-boek aanvragen via www.hrmetballen.nl/



HET HART VAN HR, ZO MOEILIJK IS HET NIET

Vroeger toen alles nog goed was, toen lachten we als P&O'ers een beetje om de ICT-nerds met hun gekke termen als 'agile' en 'scrum'. En we gniffelden om de managers met hun dashboards en stoplichten en hun cijfertjes. Maar de tijden zijn veranderd, HR wil ook meedoen! En als je belangrijk bent, of misschien zelfs Belangrijk met een hoofdletter B, dan moet je dus ook zulke woorden hebben. De eerste stap was om voortaan Human Resources te heten, want P&O dat klonk zo ... tja ... zo gewoon. En wie wil er nou gewoon zijn?

En toen werd het tijd voor wat meer fancy woorden, liefst Engels en het liefst zo ingewikkeld dat je ze niet meteen begrijpt. Zoals performance management, strategic planning, people development, leadership excellence en de employee journey. Er kwamen ook nieuwe tools om van alles en nog wat te monitoren; instroom, uitstroom, ontwikkeling en nog veel meer. Want als je echt mee wilt doen, dan heb je ook coole tools nodig met grafiekjes en kleurtjes en realtime reporting en zo.

Inmiddels zijn HR-professionals heel erg druk met projecten om die coole tools te implementeren en natuurlijk om alles in te vullen en te zorgen voor mooie grafiekjes en dashboards. Want HR is hip en happening en HR doet ook mee. HR is ook supercool. Even geen tijd voor gezeur van leidinggevendenden of medewerkers en zeker geen tijd om op de werkvloer rond te lopen. Want alles gebeurt in de virtual cockpit van HR in het human resource development system en zo.

Maar is dat nou echt waar HR om draait? Zijn we er beter van geworden? Is dit het hart van HR? Ach welnee, natuurlijk niet! HR draait om mensen. Praatje maken, beetje luisteren, zet je hier, duwtje daar. Moeilijker is het echt niet. Dus maak het dan ook niet moeilijker!

Hier zouden we misschien nog wat extra uitroeptekens achter moeten zetten. Want dan lijkt het misschien heel wat, maar je gaat compleet voorbij aan de kern van wat HR zou moeten doen. Te ver weg van je 'why' van Simon Sinek zoals je dat nu zou zeggen. Het is tijd voor HR zonder bullshit. Omdat we in onszelf geloven, omdat mensen belangrijk zijn en omdat we ons niet groter of belangrijker voor hoeven doen dan we zijn. Dat hebben we namelijk niet nodig.

Dus als jij geen tijd hebt om met je mensen – leidinggevenden of medewerkers – te praten dan doe je iets niet goed. Want hoe je het ook wendt of keert, dat is het hart van HR. En de rest? Ja eigenlijk is de rest dus bullshit; leuk voor als je wat tijd over hebt.

Als HR-professional heb je eigenlijk maar één belangrijk instrument en dat ben je zelf. HR gaat ook over jou.

Daarom gaat dit boek over jou.

Soms als Bob en ik een training geven aan HR-adviseurs dan zegt iemand: 'Het plaatje dat jullie schetsen over de worstelingen van HR-professionals ... dat herken ik helemaal niet. Ik heb wel alle tijd om met medewerkers en leidinggevenden te praten, HR-onderwerpen zijn bij ons wel prioriteit, ik mag wel op strategisch niveau meebeslissen en heb zeker het idee dat ik mijn agenda helemaal zelf kan indelen. Ik heb helemaal niet het idee dat ik geleefd word en ik ervaar eigenlijk helemaal geen stress. Ik doe precies wat ik moet doen.'

Nou ... good for you! Houd dat dan vooral zo. Helaas geldt dat niet voor de meeste HR-professionals die we elke dag ondersteunen. En dat is niet omdat ze niet goed zijn in hun vak of omdat ze niet met passie werken. Het is omdat het zo gegroeid is, omdat HR wel simpel maar niet makkelijk is en omdat HR helaas soms best een ondergewaardeerd vak is. Want vergis je niet, HR is niet een leuk onderwerpje dat je erbij doet. HR is een vak.

Pauline Miedema

Pauline Miedema schreef mee aan een aantal hoofdstukken van dit boek. Zij is eigenaar van de zebra-fabriek en heeft al tientallen organisaties geholpen met HR-thema's als leiderschap en Duurzame inzetbaarheid, en ze schreef diverse artikelen over deze onderwerpen.

→ Meer informatie over Pauline vind je op www.zebra-fabriek.nl



ZE WORDEN STEEDS
ZOETER HOOR!

WATSKEBURT?! MET HR?

*De zes zure appels waar
HR doorheen moet bijten*

Toen de Amerikaanse president John F. Kennedy in de jaren zestig van de vorige eeuw het Apollo-project bezocht sprak hij met een man in een blauw pak. Hij vroeg de man wat die zoal deed. Waarop de man zei: 'Ik help om een man op de maan te krijgen.' Daarna pakte hij zijn zwabber weer op en ging verder met het soppen van de vloer.

Deze vaak gebruikte anekdote is voor mij de essentie van wat HR zou moeten zijn. Want of je nu eigenaar bent van een bedrijf, bestuurder van een grote corporate of HR-strijder in een organisatie, dit is precies wat je wilt. Dat iedereen, van hoog tot laag en van jong tot oud, weet wat het grotere doel is waar jouw organisatie voor staat en daar nog beretrots op is ook. Of het bij jouw organisatie nu gaat om het op de maan brengen van een astronaut, het produceren van producten, het leveren van diensten of gewoon het leveren van goede zorg of onderwijs.

Dit hoofdstuk draait om de zes zure appels waar HR even doorheen moet bijten. Er wordt vaak gezegd dat het vak steeds lastiger wordt, dat het niet meer hetzelfde zou zijn als vroeger. Maar is dat eigenlijk wel zo? Er wordt bijvoorbeeld heel veel geschreven over hoe hoger opgeleide millennials volledig anders kijken naar werk dan eerdere generaties. Ze zijn opgegroeid met technologie, zijn idealistisch en verkiezen flexibiliteit boven zekerheid. Ik las zelfs ergens dat millennials bovengemiddeld narcistisch en egoïstisch zijn. Oef, lekker dan, als je tussen de 20 en 40 bent en flink aan het buffelen bent in jouw organisatie.

Maar klopt dat wel? Zijn millennials narcistische egotrippers, die van baan naar baan hopen, op zoek naar de volgende bucket challenge? Toen ik jonger was, zocht ik ook continu nieuwe ervaringen, was steeds op zoek naar verbetering, omarmde alle nieuwste gadgets en wilde niets liever dan in een leuk team werken. En natuurlijk zo snel mogelijk doorgroeien naar een of andere functie met een hele lange functienaam die mooi stond op mijn kaartje.

Nog even terug naar die schoonmaker ergens rond 1960? Zijn ideaal om een man op de maan te zetten klinkt niet heel veel anders dan het ideaal van een gemiddelde millennial toch? Oké, millennials willen misschien niet naar de maan maar liever naar Mars. Maar om nog een andere bekende uitspraak erbij te halen: 'Als je naar de sterren wilt, moet je wel eerst langs de maan.'

ZURE APPEL 1: PERSONEEL WORDT GEZIEN ALS KOSTENPOST

Ooit noemden we HRM gewoon personeelszaken. Maar ergens in de jaren tachtig kwam de term HRM overvliegen vanuit de Verenigde Staten. Personeel was vanaf nu een hulpbron, net als grondstoffen of machines, en die moest je managen. Vandaar die naam Human Resource Management.

In de jaren tachtig en negentig was een groot deel van het personeel misschien nog een hulpbron, zoals een machine of een emmer specie dat ook is. Personeel werkte in de productie, op kantoor als typiste of in de bouw als metselaar. Personeel kon je makkelijk vervangen, ontslaan of aanvullen als je even een tekort had. Maar dit is op een ongelooflijke manier veranderd.

Een groot deel van onze moderne economie draait inmiddels om complexe kennis, die met hulp van ingewikkelde computersystemen wordt omgezet in diensten. Zelfs in productieomgevingen zijn kennis en systemen voorwaarden om te overleven in een mondiale economie die ook nog steeds meer online plaatsvindt. Personeel zorgt ervoor dat al die kennis, die vaak in die ingewikkelde systemen zit, op een goede manier wordt toegepast. Het zijn de vakmannen en -vrouwen, kenniswerkers, adviseurs, consultants, techneuten, zorgverleners, leraren, trainers en ga zo maar door die ervoor zorgen dat alles niet in de soep draait. Mensen zijn bij veel organisaties het belangrijkste kapitaal geworden dat ze bezitten.

Goed, dit wist je allemaal al. Ik hoor het je denken. Maar nu het rare. Want in plaats van dat personeel gezien wordt als belangrijkste bezit van de organisatie, wordt het gezien als kostenpost. Elke boekhouder zal je vertellen dat personeelskosten op het bedrijfsresultaat drukken.

Huh?

Dat is toch gek? Want machines, gebouwen, softwaresystemen, maar ook intellectueel eigendom of patenten, worden vaak wél als activa op de balans opgenomen. Die voegen in de ogen van de financieel gedreven bestuurders, managers, boekhouders en aandeelhouders wel waarde toe aan de onderneming, terwijl personeel gezien wordt als een kostenpost die ten koste gaat van de winst. Als je er zo naar kijkt, dan zijn personeelskosten natuurlijk ineens een speelbal van de directie. Die zullen proberen de kosten zo laag mogelijk te houden en vooral niet te veel willen investeren. Niet in goede mensen, niet in hun opleiding, niet in hun gezondheid en vitaliteit en niet in hun vaardigheden. Liever investeren ze in machines, gebouwen, nieuwe leaseauto's of – heel flauw – hun eigen bonus of zo.

In het hoofdstuk 'HR en de pegels' leg ik je uit hoe je door te gaan denken als een investeerder zelfs de knieperigste bestuurder enthousiast krijgt om voortaan meer te investeren in personeel.

ZURE APPEL 2: WE GAAN VOOR MBA EN NIET VOOR DNA

Toch blijven veel bedrijven hangen in dogma's van vroeger. Veel bestuurders en managers denken dat je Pietje wel even vervangt door Klaasje, of nou vooruit, als het echt niet anders kan door Mohamed. Het aannamebeleid gaat ervan uit dat ze alleen maar mensen met een MBA willen aannemen, de man of vrouw met de perfect fit. We moeten het A-team hebben, met alleen maar A-spelers, toptalenten met de beste papieren. Maar zulke medewerkers, die perfect passen in dat perfecte plaatje, die zijn bijna niet te vinden en al helemaal niet te betalen, zelfs niet op de Zuidas.

Kies daarom liever voor DNA in plaats van MBA, zoals Raymond Tuerlings, HR-directeur van Hydro en een van de lezers van mijn dagelijkse column, dat zo mooi uitdrukt. Mensen die misschien niet helemaal passen, maar wel het juiste DNA hebben. Die met de juiste begeleiding en training al snel minstens zo perfect passen als die overgekwalificeerde werknemer met zijn MBA. Die bovendien niet over zes maanden weer weg zijn, als ze worden gehead-hunt door de buurman die een paar euro meer betaalt.

De essentie van HR is vooral dat je weet welke talenten je medewerkers hebben en hoe je die verder ontwikkelt. Dat je een plan hebt hoe die talenten gaan bijdragen aan het resultaat van de onderneming. In het hoofdstuk 'Personeel aannemen als een wetenschapper' laat ik je zien hoe eenvoudig dat eigenlijk is.

ZURE APPEL 3: HR IS RETESIMPEL EN TOCH MAKEN WE HET ERG INGEWIKKELD

Pauline schreef het al in de inleiding. De Engelse taal heeft ons vak overspoeld. We hebben het over employee branding, employers journey, performance management, strategic planning, people development, leadership excellence en ga zo maar door. Hetzelfde doen we met onze functienamen. Elk jaar ondersteun ik samen met mijn team bijna tweeduizend organisaties in hun zoektocht naar een HR-dienstverlener, en we komen nog maar zelden een hoofd personeelszaken tegen. Oké, eerlijk is eerlijk, personeelszaken klinkt ook best een beetje stoffig en vorige eeuw en past zo in een aflevering van Jiskefet's *Debiteuren Crediteuren*.

*"We maken HR vaak ingewikkelder
dan het is."*



Maar als personeelszaken te jaren zeventig is? En het is ook geen Human Resource Management, omdat personeel niet langer een vervangbaar gebruiksvoorwerp is? Wat is het dan wel? Is het tijd voor een nieuwe definitie? Bijvoorbeeld Human Being Management, zoals Patricia Janssen van de Omega Groep het inmiddels noemt. Een term die toch een stuk vriendelijker klinkt. Of toch maar gewoon Mens en organisatie, zoals bij vooral overheidsorganisaties nu al gebruikelijk is? Of geven we de term HRM gewoon een hele andere betekenis? Zoals Have Fun, Respect People, Make Money. Maakt het eigenlijk wat uit hoe we ons vak noemen? Verandert er dan ook iets?

We maken HR vaak ingewikkelder dan het is. Terwijl HR in feite retesimpel is. Het gaat om mensen. En mensen zijn net plantjes. Je geeft ze aandacht als ze erom vragen, knipt de dode bladeren weg omdat die anders gaan rotten, snoeit wat bij zodat ze steeds opnieuw gaan bloeien en geeft niet alleen water maar ook voeding om door te groeien. En verder? Een aai over de bol, een klein beetje steun als ze om dreigen te vallen en een aardig woordje op zijn tijd. Hebben ze een grotere pot nodig? Dan verpot je ze. Echt, veel ingewikkelder is het niet. Om je te helpen geef ik je in dit boek honderden voorbeelden hoe je zelfs zonder ervaring morgen al aan de slag kunt met hele complexe HR-onderwerpen.

ZURE APPEL 4: HET IJSCOMANDILEMMA

Op LinkedIn zag ik laatst een filmpje van twee schattige meisjes en een kinderfiets. Een klein meisje probeerde op een fiets met zijwieltjes te stappen, maar dat lukte haar niet alleen. Dus ging het andere meisje heel gediensig op haar knietjes en armpjes zitten, zodat het meisje wel op kon stappen. Alleen, toen het meisje eenmaal zat, waren haar benen te kort om de trappers goed rond te draaien. Dus wat deed het hulpvaardige meisje? Ze ging achter het meisje op de fiets staan en duwde met haar handen de trappers rond, zodat het kleine meisje wel kon fietsen. Herken jij jezelf? Ben jij ook de hele dag vol overgave anderen aan het helpen?

Waarschijnlijk ben je in HR gaan werken omdat je het leuk vindt om met mensen te werken? Maar als dat de reden is – of erger nog: als je ook nog populair wilt zijn – dan had je beter ijscoman kunnen worden. Raymond Tuerlings van Hydro noemt dit het ijscomandilemma. Een ijscoman maakt de hele dag kinderen en langsfietsende babyboomers blij. Maar HR is echt iets anders. Werken in HR is niet altijd fijn. Je kunt niet de hele dag gave gesprekken voeren en schouderklopjes uitdelen. Niet iedereen is blij als ze jouw tingeling horen.

Wees dus realistisch naar jezelf. In elke organisatie zijn er ook nare dingen. Mensen moeten ontslagen worden, soms is er sprake van disfunctioneren of mensen hebben het niet naar hun zin. Er zijn onveilige situaties, agressie op de werkvloer, verzuim, overplaatsing, demotie of er is geen ruimte voor salarisverhoging of doorgroei, en drie keer raden wie de boodschap mag overbrengen.

Je bent advocaat, rechter en beul tegelijk, terwijl managers natuurlijk liever sinterklaas spelen dan de boeman. Veel managers lopen hard weg voor moeilijke gesprekken die toch echt op hun bordje horen. Omdat jij zo goed kunt luisteren, of omdat jij zo goed bent met mensen, gooien ze alles gewoon lekker bij jou over de schutting. Zolang jij hun rotzooi niet teruggooit, blijft dat ook zo. Vind je het gek dat sommige medewerkers nog steeds denken dat jij de spreekbuis bent van de directie. Dat je er niet bent voor de medewerker, maar alleen voor die directeur in zijn grote slee.

Terwijl een gesprek voeren in de basis heel simpel is. Ger Beckers, directeur van Ponos, heeft er zelfs een handig abc'tje voor: aandacht geven, begrip tonen en duidelijk communiceren. Dat kan elke manager leren en het is natuurlijk prima als je de eerste paar keer hun handje vasthoudt.

Feit is, als HR-strijder mag je veel steviger zijn: je doet niet wat iemand je opdraagt, maar denkt eerst zelf na. Je hebt een rol, als criticaster van directie en management, als vragsteller én als adviseur. Dat vul je niet in door alleen maar dingen uit te voeren op commando, op je knietjes te gaan liggen om iemand op zijn fiets te helpen of door de hele dag met een big smile ijsjes uit te delen. Je bent geen ijsverkoper, maar een adviseur. En een hele goede ook, dus voortaan ga je je ook zo gedragen. Hoe makkelijk dat eigenlijk is, lees je in het hoofdstuk 'HR-adviseur met ballen'.

ZURE APPEL 5: PAS ALS HR VOOR ZICHZELF KAN ZORGEN, KAN ZE OOK VOOR EEN ANDER ZORGEN

Het MT is zelden bezig met de onderwerpen die bovenaan jouw HR-agenda staan. Directiedoelen zijn niet altijd de jouwe. In de meeste bedrijven draait het immers om omzet en winst, en niet om HR, of je dat nu leuk vindt of niet.

Is het dan onmogelijk om HR bovenaan de agenda te krijgen? Nou nee, helemaal niet. Ik ken zelfs veel organisaties waar dit prima lukt. Het enige dat je daarvoor hoeft te doen is leren begrijpen wat managers bezighoudt en hun taal leren spreken. Maar ook snappen met welke trucs managers jou het bos in sturen. Daar zijn ze vaak heel goed in. Zo wilde Berdien, een van de HR-professionals die ik een jaar lang persoonlijk begeleid in mijn exclusieve jaarprogramma, een voorstel doen voor nieuwe arbeidsvoorwaarden. Waarna haar manager aangaf dat dit dan wel voor alle twintig landen zou moeten gelden waarin de organisatie actief is. Wat in feite gewoon een managerstruc is om het project nog minstens een paar jaar uit te stellen. De oplossing? Ze formeerde een klein project, met vertegenwoordigers van een paar landen, en stelde een pilot voor om in kaart te brengen wat de wensen waren. En ging dit vervolgens testen. Managers zijn meestal wel te porren voor een pilot, want als het misgaat is het de pilot die gefaald heeft, niet hun leiderschap.

Ben jij de baas over HR, of is HR jou de baas?

De afgelopen vijftien jaar sprak ik samen met mijn team duizenden HR-strijders en samen met Pauline train ik hen over allerlei HR-thema's. Een klein groepje daarvan begeleiden we een jaar lang intensief met verdiepende masterclasses, maandelijkse bijeenkomsten en masterminds waarin we aan de slag gaan met belangrijke HR-thema's.

Wat ik zie zijn bevlogen professionals, die graag met mensen willen werken, die vaak bovenmatig empathisch zijn en die er helemaal voor gaan. Maar vaak lopen ze vast op de drie monsters van HR. Hun managers, de eeuwige to-dolijstjes en de waan van de dag. Jij als HR-strijder moet de koppen van die monsters eraf hakken, terwijl ze elke dag weer aan-

groeien. En dat is natuurlijk ongelofelijk frustrerend. HR-professionals hebben bovengemiddeld last van werkdruk en zelfs burn-out.

Een belangrijke vraag die je jezelf daarom vandaag nog moet stellen is:

→ *Als jij niet voor jezelf kunt zorgen, hoe kun je dan ooit voor een ander zorgen?*

Vergelijk het met het zuurstofmasker in het vliegtuig. Als je met je drie kleine kinderen in het vliegtuig zit en de druk valt weg, is de instructie niet voor niets dat je eerst het masker bij jezelf opzet. Want jij kunt wel voor je kinderen zorgen, maar die kinderen nog niet voor jou. Kinderen hebben niets aan een mama of papa die op apegapen ligt.

Daarom gaat een groot deel van dit boek juist daarover. Hoe je beter voor jezelf zorgt, hoe je steviger in je schoenen komt te staan. Want pas als je dat kunt, kun je er echt zijn voor al die medewerkers. Gelukkig is dat niet zo moeilijk en ik geef je tientallen tips waar je gelijk mee aan de slag kunt.

ZURE APPEL 6: VEEL MANAGERS VINDEN HR MAAR GENEUZEL

Nog een laatste zure appel waar je even doorheen moet. Want sommige managers vinden HR maar geneuzel. Neem zoiets simpels als een thuiswerkvergoeding. Ik sprak al tientallen bedrijven die hier een hele studie van maken. Wat de overheid zegt en wat er mag, en hoe je dan precies uitrekent hoeveel centen achter de komma iedereen recht op heeft. Dus Jantje werkt drie dagen thuis en Ina maar een, maar soms ook niet, want als haar man thuis werkt, komt zij naar kantoor. Hoe moet het dan met reiskosten? En welke bijdrage lever je aan wc-papier, koffie en de kachel thuis?

Voordat je het weet heb je een aparte boekhouding in het leven geroepen met ingewikkelde Excel-sheets die iedereen elke maand moet bijhouden. Een absurde administratie die veel meer kost dan een simpele vergoeding die voor iedereen hetzelfde is. Tuurlijk, er zijn altijd mensen die het daar niet mee eens zijn. En ja, je zult vast wel iemand benadelen. Maar er zijn ook mensen die bevoordeeld worden. That's life. Je kunt niet altijd met je neus vooraan staan als de gelukjes worden uitgedeeld. Bovendien, als zo'n medewerker het alleen maar heeft over de rechten op een wc-papiervergoeding of een vergoeding voor de twee kopjes koffie die hij thuis extra drinkt, dan gaat het nergens meer over toch? Heb je tijd over of zo?

Bekijk het ook eens van de andere kant: er is geen reistijd, dus kun je misschien wel een half uurtje langer uitslapen, je kunt misschien wel veel beter je eigen tijd indelen en tussen de middag een lekker lange wandeling maken in het bos. Trouwens, die koffie die je thuis hebt, is toch veel lekkerder? Wat krijg jij daar dan voor – als werkgever – als tegenprestatie voor al deze vrijheid en extra's? Niets toch?

Het is jouw taak om ervoor te zorgen dat HR geen geneuzelafdeling is of wordt. Want het is niet alleen onterecht, maar ook ongelofelijk irritant. Ik pleit dus vooral voor simpelheid, maak het eenvoudig als het eenvoudig kan. Zijn er zaken die toch moeilijk zijn? Kijk dan of je het eenvoudiger kunt maken en laat je niet verleiden tot geneuzel. Misschien heeft het MT best ook wel eens gelijk, maar als er één ding is uit dit boek dat je zeker moet onthouden is het dit:

→ *Is er bij jou sprake van geneuzel, dan is er meestal iets heel anders aan de hand.*

Ik herhaal dat expres nog een keer. Als er veel geneuzel is, betekent dit meestal dat er iets heel anders aan de hand is.

Dat kan van alles zijn: slecht leiderschap, onveiligheid, werkdruk en ga zo maar door. Het kan zelfs zijn dat jij niet helemaal lekker in de wedstrijd zit. Constateer je dat het bij jouw organisatie of bij jezelf vaak draait om geneuzel, sta dan even stil, kijk eens rustig rond wat er echt aan de hand is. Jij kunt als geen ander zien wat er echt speelt en dat bespreekbaar maken bij het MT.

NOG ÉÉN DING

Dit is zeker geen compleet boek over HR. Voor zover zo'n boek al bestaat, zou het minstens een meter dik zijn en waarschijnlijk ook ronduit saai. Dit boek draait in plaats daarvan om de zes zure appels van HR waar HR even doorheen moet, simpelweg omdat ik gemerkt heb dat honderden van mijn klanten hier mee worstelen. Die liggen niet wakker van de laatste CAO-wijziging, arbeidsvoorwaarden of hoe ze beoordelingsgesprekken moeten voeren, maar juist van de zes hoofdthema's in dit boek.

Dit boek bestaat uit negen hoofdstukken, losjes verdeeld over deze thema's. Ik raad je aan om het boek van voor naar achter te lezen, maar als je dat prettiger vindt en je liever alles van achteren naar voren leest, dan kan en mag dat natuurlijk ook.

De laatste twee hoofdstukken van het boek – 'HR-adviseur met ballen' en de 'De drie wetten van HR' – gaan meer over jou als persoon en minder over HR. Dus ben je vooral nieuwsgierig hoe je je persoonlijk kunt ontwikkelen en een HR-adviseur met ballen wordt, dan begin je lekker daar toch.

Hoe je dit boek ook leest, zie het vooral als een paar uurtjes HR-mindfulness, waarbij je zonder vooroordeel naar jezelf en je omgeving kijkt. Waarbij ik je beloof dat je een paar inzichten opdoet die je vanaf vandaag helpen om een HR-adviseur met ballen te worden.





RODE DRAAD

HR zou niet meer hetzelfde zijn als vroeger. Maar is dat echt zo? Of is vooral de manier waarop we naar HR kijken veranderd? Wat het ook is, we hebben te maken met zes zure appels waar HR even doorheen moet.

- ✓ Hoezo is personeel eigenlijk een kostenpost? Mensen zijn toch veruit het belangrijkste bezit van een organisatie?!
- ✓ Iedereen lijkt wel voor MBA te gaan. Maar die medewerkers zijn bijna niet te vinden en al helemaal niet te betalen. Het is slimmer om te gaan voor DNA in plaats van MBA.
- ✓ We maken HR moeilijker dan het is, terwijl het eigenlijk retesimpel is. Want HR draait om mensen. En dat zijn net plantjes. Die moet je gewoon goed verzorgen. Met water, voeding, een schouderklopje en een goed gesprek.
- ✓ Werken in HR is niet altijd leuk. Bedenk dat je geen ijscoman bent maar een adviseur. Een hele goede ook trouwens.
- ✓ Pas als je goed voor jezelf kunt zorgen, kun je ook voor anderen zorgen. Voortaan ben jij de baas over HR, in plaats van dat HR de baas over jou is.
- ✓ Veel managers vinden HR geneuzel. Soms is dat misschien zo, maar meestal betekent geneuzel dat er iets anders aan de hand is.



