

Eva Knies, universitair docent

# ‘Beleid is geen hr-speeltje’

Bij financieel dienstverlener Achmea heeft Eva Knies onderzoek gedaan naar de effecten van peoplemanagement op de prestaties en tevredenheid van medewerkers. Een unieke wetenschappelijke kijk op de rol van leidinggevend en in de vertaling van hr-beleid: ‘Hoe leidinggevend bijdragen aan prestaties en tevredenheid van medewerkers was lange tijd een black box.’

Tekst **Michèle Zwarts**, Foto **Bram de Hollander**

## Wat was de aanleiding van uw onderzoek?

‘In 2006 ontstond het huidige Achmea uit een fusie van Interpolis en Achmea. De nieuwe organisatie stond voor de keuze: gaan we de cao’s samenvoegen of stellen we een nieuwe cao op? Er is toen een convenant met de vakbonden afgesloten om het arbeidsvoorwaardenbeleid te vernieuwen. Dat was een uitgelezen moment om ook het hr-beleid te inventariseren: wat ligt er? Kunnen we dat aanpassen? In die fase is er voor gekozen om Levensfasebewust Diversiteitbeleid, LDB, als centraal thema te benoemen bij de vernieuwing. Samen met twee andere wetenschappers, Peter Leisink en Willem de Lange, kwam ik bij Achmea binnen om enerzijds een adviesrol en anderzijds een

onderzoeksrol te vervullen in dit proces en te onderzoeken of het ondersteunen van medewerkers door leidinggevend effect heeft op het functioneren en de tevredenheid van medewerkers. De directie van Achmea was zich er heel goed van bewust dat LDB geen hr-speeltje moest worden.’

## Hoe ging u van start?

‘In samenwerking met de corporate hr-afdeling hebben we in de eerste fase vooral geluisterd. Wat speelt er op het terrein van levensfasebewust personeelsbeleid en diversiteit? We hebben een breed pallet aan medewerkers binnen de organisatie geïnterviewd. Er bleken heel veel verschillende beelden te bestaan

rond het thema levensfasebewust diversiteitbeleid. De ene persoon dacht aan het percentage allochtonen, de ander aan vrouwen en weer een ander aan leeftijd. Die definitie moesten we eerst eenduidig maken. Fase 1 is afgerond met een grote werkconferentie met ruim honderd deelnemers in mei 2007. Daar werden de bevindingen naar aanleiding van de interviews gepresenteerd aan wederom een afspiegeling van de organisatie. En werd door de deelnemers van gedachten gewisseld over de resultaten en hoe we het traject van invoering verder moesten vormgeven. De deelnemers waren het er over eens dat LDB in de kern gaat om het aantrekken, benutten, belonen en ont-

beleid. Het uitvoeren van hr-beleid enerzijds en het ondersteunen en ontwikkelen van je medewerkers door het bieden van passende ondersteuning anderzijds, dat is peoplemanagement. Het deel leiderschapsgedrag is hierbij heel belangrijk. Als je dit gedeelte niet uitvoert, dan kan je nog zo'n mooi beleid implementeren maar dan wordt het geen langdurig succes. Mijn onderzoek toont aan dat als medewerkers zich op beide aspecten ondersteund voelen, ze meer bekwaam en gemotiveerd zijn om hun werk beter te doen. En meer inzet in hun werk leveren. Peoplemanagement vraagt om een ander type leider: iemand die minder instrumenteel te werk gaat en continu in gesprek is

## 'Leidinggevenden spelen een belangrijke rol bij de vertaling van hr-beleid naar hr-praktijk'

wikkelen van de talenten van individuele medewerkers, dus ongeacht etnische afkomst, sekse, leeftijd, mate van arbeidsgeschiktheid, contractuele arbeidsduur, kennis en ervaring en de manier waarop mensen in het leven staan.'

### **Het is toch best bijzonder dat Achmea wetenschappers inzette en geen consultants?**

'Dat is ook zo. De raad van bestuur van Achmea wilde een evidence-based benadering om inzichtelijk te maken wat verandering op dit terrein daadwerkelijk oplevert. Zij spraken toen hun commitment uit om een driejarig traject te starten en dit echt de volle aandacht te geven. De toenmalige voorzitter van de raad van bestuur was een grote motor hierachter en als je de hoogste persoon binnen een organisatie als ambassadeur hebt, dan weet je dat het onderwerp prioriteit krijgt. We zijn drie jaar over de vloer geweest en hebben vrijheid gekregen om hierover te publiceren. Het is voor Nederland een uniek onderzoek waarbij je ook echt conclusies kan trekken over het effect omdat zoveel Achmea medewerkers en leidinggevenden de vragenlijsten hebben ingevuld. Bovendien zijn peoplemanagement en de effecten daarvan op meerdere momenten in de tijd gemeten. Het onderzoek legt hiermee een mooie verbinding tussen wetenschap en praktijk.'

### **U heeft het in uw onderzoek over peoplemanagement. Hoe definieert u dat?**

'Peoplemanagement is iets van de laatste jaren. Vroeger had je een p&o afdeling in de staf, nu ligt hrm steeds meer in de lijn. Daarom moesten bij Achmea zowel leidinggevenden als medewerkers weten wat er op hr-vlak zou veranderen door de invoering van LDB. Leidinggevenden zijn tegenwoordig namelijk verantwoordelijk voor het daadwerkelijk uitvoeren van het hr-

met zijn of haar medewerkers. Tegelijk moeten medewerkers ook wel zelf initiatief nemen.'

### **Hoe meet je de effecten van peoplemanagement?**

'Het resultaat is afhankelijk van veel factoren. Twee belangrijke zijn de bekwaamheid en de motivatie van de leidinggevende. Als organisatie kan je dat bijvoorbeeld verbeteren door leidinggevenden de ruimte te geven om hr-beleid naar eigen inzicht te implementeren, passend bij de individuele situatie van medewerkers. Achmea is nu bezig om targets voor peoplemanagement op te stellen en dit mee te nemen in de vragenlijst van het Medewerker Betrokkenheidsonderzoek. Hoe leidinggevenden bijdragen aan prestaties en tevredenheid van medewerkers was lange tijd een black box. Dit onderzoek maakt het effect inzichtelijk en omdat over een periode van drie jaar ruim 3000 medewerkers aan het onderzoek hebben deelgenomen kan je ook echt concluderen dat het effect heeft. Medewerkers die beter kunnen, willen en mogen presteren, leveren als gevolg daarvan meer inzet in hun werk.'

### **Wat betekent dat voor de rol van de afdeling hr?**

'De rol van hr is veranderd: ze hebben minder direct contact met medewerkers en zijn meer strategisch bezig met het ontwerpen en implementeren van beleid. En het ondersteunen van leidinggevenden bij het uitvoeren van peoplemanagement. Leidinggevenden spelen tegenwoordig een belangrijke rol bij de vertaling van hr-beleid naar hr-praktijk en daarom is hun leiderschapskwaliteit zo belangrijk. Daarnaast moeten de administratieve basistaken van hr, zoals salarisadministratie, natuurlijk goed georganiseerd zijn. Het is niet zo dat hr nu alleen een stra-

tegisch vak is geworden. Het model van Ulrich met de vier hr-rollen laat zien dat je de basis in orde moet hebben om serieus genomen te worden als strategisch partner.'

### **Toen Achmea startte met dit beleid, barstte een economische crisis los. Heeft dat invloed gehad op de invoering van Levensfasebewust Diversiteitsbeleid?**

'Een effect van de crisis was dat minder mensen hetzelfde werk moesten doen. De werkdruk ging dus voor een aantal medewerkers omhoog. Natuurlijk is dat terug te zien in de scores uit het onderzoek. Aan de andere kant: de prestaties en tevredenheid van medewerkers zijn gestegen ondanks de crisis. Mijn stelling is dat als LDB niet was ingezet, dat niet zo zou zijn. De directie heeft ook benoemd dat ze ondanks economisch mindere tijden, dit beleid doorzetten. Dat commitment hebben ze expliciet gecommuniceerd in interne media. Zoiets geeft rust en vertrouwen en dat zie je terug in de resultaten van het onderzoek.'

### **U schrijft in uw onderzoek: het is geen vooraf opgestelde blauwdruk maar een ontwikkeling. Wat is het grote verschil?**

'Het was niet: "Hier heb je een plan en dat gaan we nu uitrollen." Met behulp van alle gesprekken in fase 1 van LDB hebben we een visie ontwikkeld. Door deze bottom-up benadering en de volledige steun van de raad van bestuur, werd het beleid orga-



## **EVA DE ONDERZOEKER**

Eva Knies studeerde Bestuurs- en Organisationswetenschap aan de Universiteit Utrecht. Daarna volgde ze een masteropleiding Research in Public Administration and Organizational Science. In de periode 2007-2010 deed ze promotieonderzoek bij Achmea. Sinds oktober 2011 is Eva werkzaam als universitair docent aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap. Op 4 april 2012 promoveerde ze op een studie onder ruim 350 leidinggevenden en 3300 medewerkers van Achmea naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement.

nisatie-breed gedragen. Een speciale stuurgroep waarin een brede vertegenwoordiging van Achmea plaatsneemt inclusief vertegenwoordigers van de vakorganisaties en OR, zorgde ervoor dat het thema op de agenda's bleef staan. Het is gevaarlijk om te zeggen: als je het zo aanpakt, werkt het voor alle organisaties. De stakeholdersbenadering zit echt in de genen van Achmea omdat ze een coöperatieve achtergrond hebben. Deze aanpak sloot aan op de cultuur van sociale innovatie die er al was, daar konden we op verder bouwen. Het project is nu formeel afgesloten maar het is niet klaar. LDB zit in het DNA van Achmea.'

### **Het is dus niet alleen een hr- maar ook een cultuurvraagstuk?**

'Zo'n verandering is inderdaad veel breder dan alleen hr. Als je nieuw beleid wilt invoeren, is dat op drie niveaus te bezien: intended, wat je je als organisatie voorneemt, actual, de invoering door leidinggevenden, en perceived, dat wat mensen daadwerkelijk merken van het nieuwe beleid. Het laatste niveau heeft vaak een lagere score. Daarom is het zo belangrijk dat leidinggevenden het beleid goed uitvoeren. Daarnaast is het belangrijk om goed beoogd beleid te ontwikkelen, want hoe hoger je daar al scoort, hoe groter de kans dat je bij perceived nog goed scoort. Of andersom: als je intentie al mager is, is de kans op een goede score op 'perceived' klein. Dat zag je bijvoorbeeld bij de invoering van de in de jaren negentig zo populaire cao a la carte. De verwachtingen bij beleidsmakers waren hooggespannen, maar in praktijk werd er weinig gebruik van gemaakt.'

### **Wat zijn adviezen die u hr zou willen meegeven na uw ervaringen bij Achmea?**

'Betrek medewerkers door de hele organisatie erbij, zorg voor eenduidige communicatie en ondersteun leidinggevenden bij het uitvoeren van het beleid. We hebben gemerkt dat de basis van het succes is om op lokaal niveau het gesprek aan te gaan. Als je de organisatie ingaat kom je erachter dat er al heel veel initiatieven zijn. Luister naar ervaringen van anderen want die zijn inspirerend en vaak breder toepasbaar. Daarnaast is het belangrijk om het gesprek tussen medewerkers en hun leidinggevende centraal te stellen. Een voorbeeld op het gebied van diversiteit: Achmea heeft in de cao de diversiteitsdag opgenomen. Die mogen medewerkers opnemen voor bijvoorbeeld Goede Vrijdag of voor het Suikerfeest. Zoiets kan je heel instrumenteel inzetten maar je kunt hierover ook een gesprek aangaan met je medewerker. Hr kan dit soort verbanden leggen en adviseren hoe dit in te zetten. Die faciliterende rol is bij uitstek iets voor hr.'