

Samen onderweg

Inzichten over cocreatie van verandering uit acht jaar lectoraat

Tonnie van der Zouwen, Herman van Blitterswijk, Ineke van Kruining en Peter Stoffer

Wat levert acht jaar lectoraat aan een hogeschool op voor cocreatie van verandering? In een speciale uitgave ter gelegenheid van het afscheid van lector Tonnie van der Zouwen keken tien leden van de kenniskring terug op het lectoraat. Ze deelden inzichten, voorbeelden en praktische tips. Voor dit artikel werd een compilatie gemaakt van vier bijdragen uit deze bundel. De focus van deze selectie ligt op het ontwikkelen van eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid voor cocreatie van verandering en de rol van (aankomend) hrm-professionals daarin.

Inleiding

Wat levert acht jaar lectoraat aan een hogeschool op voor cocreatie van verandering? Op 1 juli 2022 nam de eerste auteur afscheid als lector sustainable working and organising bij Avans Hogeschool. Het lectoraat is in 2014 gestart met het vormen van een groep onderzoeksdocenten; de kenniskring. De kenniskringleden vormen de schakel tussen onderzoeksprojecten, opleidingen en beroepspraktijk. We zijn samen onderweg gegaan. In 2015 hield Tonnie haar lectorale rede 'Handen en voeten geven aan duurzaam organiseren, vanuit een groeiend bewustzijn hoe we willen leven' (Van der Zouwen, 2015). In de bundel *Apenkooien met cocreatie* kijken tien leden van de kenniskring terug op het lectoraat.¹ Ze delen inzichten, voorbeelden en praktische tips. Voor dit artikel hebben we een compilatie gemaakt van vier bijdragen uit deze bundel. De focus van deze selectie ligt op het ontwikkelen van eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid voor cocreatie van verandering en de rol van (aankomend) hrm-professionals daarin.

Terugkijkend is de rode draad in bijna alle projecten van het lectoraat 'samenwerken met het systeem van belanghebbenden aan een vraagstuk dat ertoe doet' ofwel een vorm van cocreatie van verandering. En er is zeker bijgedragen aan het handen en voeten geven daaraan, evenals aan de bewustwording van wat zinvol is in organiseren. De vier bijdragen waaruit dit artikel bestaat, laten zien hoe dat vanuit het lectoraat vanuit verschillende invalshoeken is toegepast in opleidingsprogramma's en onderzoekspro-

1] Deze bundel is te downloaden op <https://www.tonnievanderzouwen.nl/wp-content/uploads/2022/07/Bundel-Apenkooien-met-cocreatie.pdf>. Een gedrukt exemplaar is op te vragen via e-mail: info.esb@avans.nl.

jecten, en de organisatieontwikkeling van de hogeschool zelf. In de eerste bijdrage, van Herman van Blitterswijk, gaat het over het ontwikkelen van eigenaarschap en gelijkwaardigheid in afstudeerateliërs met aankomend hrm-professionals die actieonderzoek doen in en met de praktijk. De kunst is om die ontwikkeling zo te begeleiden dat alle betrokkenen van elkaar leren. Holistisch kijken en beoordelen, en elkaar als gehele mens zien en niet alleen als rol of functie, zijn daarin wezenlijk.

In organisaties kunnen personeelsfunctionarissen een belangrijke rol spelen in het ontwikkelen van eigenaarschap voor veranderingen. Op voorwaarde dat ze hun verantwoordelijkheid pakken in gelijkwaardigheid met de werkgever. Peter Stoffer geeft hiervoor praktische tips, vanuit de historische ontwikkeling van het personeelsvak. Om die rol goed te kunnen pakken, moeten personeelsfunctionarissen – tegenwoordig helaas nog meestal hrm'ers genoemd – wel hun hok uitkomen en vroegtijdig anticiperen op de gevolgen voor werk van een veranderproces. Ineke van Kruijning illustreert dit in haar bijdrage over werkeffecten van de invoering van digitale technologie en de rol van hrm.

Nabijheid zoeken en je verplaatsen in de leefwereld van belanghebbenden zijn essentieel in cocreatie van verandering. Je maakt de afstand letterlijk kleiner door de praktijk in te stappen, mensen te ontmoeten en samen uit te zoeken wat er werkt. Mensen praten dan niet óver elkaar maar mét elkaar. En je moet niet alleen praten, maar ook samen iets doen. Cocreatie betekent letterlijk: samen iets maken. Het gezamenlijk met grote overzichten in beeld brengen wat er speelt en waar we naartoe willen, kan daarbij helpen. Je maakt dan het onzichtbare zichtbaar, en daarover gaat de afsluitende bijdrage van Tonnie van der Zouwen.

'Ontwikkelen van eigenaarschap voor leren en cocreatie in afstudeerateliërs'

*Herman van
Blitterswijk*

Als we het hebben over het leren van professionals, dan moet je zorgen dat je ze als professionals ziet en begrijpt, en ze in die positie brengen. Je noemt ze dan ook geen studenten meer. Het helpt ze om hun professionele identiteit te ontwikkelen, om te ontdekken: waar ben ik nou van?

Samen onderweg

Ik zie opleiden in het hbo voornamelijk als een gezamenlijke leerreis, een cocreatief proces. En van wie is cocreatie? Van alle betrokkenen en van niemand. Hbo-professionals moeten kunnen nadenken over waarom ze iets doen en kunnen begrijpen welke effecten dat doen vervolgens heeft. Begeleiders kunnen daarbij helpen, door vragen te stellen in plaats van antwoorden te geven. Zo leren ze redeneringen te maken en te reflecteren over zichzelf en wat het betekent om als bijvoorbeeld hrm-professional in de praktijk te werken. Dat gaat over identiteitsontwikkeling (Ruijters, 2018). Net als bij cocreatie moeten de onderliggende principes leidend zijn voor de leerreis; de rest is middel en geen doel.

Onderliggende principes: aansluiten bij de dynamiek in de context

Wat zijn dan die principes? Wat me geruststelling heeft gegeven, is dat ik twintig jaar geleden in contact kwam met de chaos- en complexiteitstheorie. In deze benadering ligt de nadruk meer op ‘proces’ en ‘worden’ dan op ‘state’ en ‘zijn’ (Gleick, 1987, p. 5). Je hoeft je niet zo’n zorgen te maken vooraf, want het gebeurt wel. Belanghebbenden in een vraagstuk gaan vanzelf bewegen, als ze zich uitgenodigd weten voor iets wat zij belangrijk vinden. De dynamiek, een zekere orde, is al aanwezig, maar die is anders dan wij gewend zijn. Je moet als begeleider zorgen dat je die dynamiek ziet en aanvoelt, en dat je aansluit bij de beweging

die hiermee samengaat. Je nodigt mensen uit om in een bijeenkomst dingen bij elkaar te brengen en zelf in beweging te komen. Wat je wilt aanbrengen zit er voor het grootste deel allang in: het is zaak hen dat zelf te laten ontdekken. En wat er dan nog ontbreekt, kun je als begeleider toevoegen; daar heeft niemand bezwaar tegen.

Kennis gaat pas iets betekenen als mensen er zelf mee aan de slag gaan

Afstudeerateliërs actieonderzoek als voorbeeld van een cocreatief proces

In het vierde jaar van de opleiding begin ik met een grote groep afstudeerders. Een stuk of twintig daarvan zegt belangstelling te hebben voor onderzoek doen in en met de praktijk, zoals met actieonderzoek. Als voorbereiding vraag ik vooraf: ‘Waar wil je het over hebben?’ Zo zet ik als begeleider wel een waakvlammetje aan, maar de energie komt van de afstudeerders; zij organiseren de bijeenkomsten. We hebben het over wat actieonderzoek doen is. Dat het moet passen bij jou, bij de organisatie en bij het vraagstuk. Dan valt er meteen al een aantal af. Na de eerste bijeenkomst is de ‘stage’ gezet. Ik heb mezelf dan gepositioneerd in de rol dat ik niet de kartrekker ben, het is van hen. Bij de tweede bijeenkomst gaan we verder in op wat het betekent om actieonderzoek te doen in je afstudeeropdracht. Zo moet je kunnen leven met enige onzekerheid over wat je precies gaat doen en wat de resultaten zullen zijn. Dan vallen er meestal nog een paar af.

Daarna blijft een groep van vier tot twaalf afstudeerders over die zegt: dit is iets voor mij, dat vind ik leuk. Dan gaan we nog wat dieper. Ik stel aan ieder van hen de vraag: ‘Als je klaar bent, welk cijfer geef ik je dan?’ Ik vind dat de lat in het hbo vaak veel te laag ligt. Een hbo-student is immers een aankomend professional. Die moet na kunnen denken over: waarom doe ik dit nou? Het beoogde cijfer levert een prima gesprek op over: wat ga je daar dan voor doen? Ze zeggen nooit: ‘Ik wil een 5,5, want dat is voldoende’. Bij actieonderzoek gaan de meesten voor een 7, 8 of 9. Ze komen vaak met hele spannende afstudeeronderzoeken, die over essentiële zaken gaan waar de betrokkenen wat aan hebben.²

2] Voorbeelden van deze actieonderzoeken vind je bij Van der Zouwen (2022).

Voor eigenaarschap is het belangrijk dat mensen zelf aan zet blijven. Ik vraag hoe ze verder willen gaan. Dan zeggen ze vaak: 'We willen elkaar regelmatig spreken. Plan maar, nodig me maar uit, dan kom ik.' Vanaf dan wordt er echt alleen met casuïstiek gewerkt, zonder presentatie of verhaal van mij. Eventueel nodigen we een expert uit. Tonnie is bijvoorbeeld regelmatig in zo'n bijeenkomst geweest om een onderdeel van actieonderzoek te bespreken. Mijn vragen zijn als het ware broodkruimeltjes om ze op het spoor te krijgen. Eigenlijk is het vrij eenvoudig om ze in beweging te krijgen, want er is bijna niemand die geen betekenis wil hebben met wat ze doen. Ze willen effect hebben met hun afstudeeropdracht.

Tijd maken voor maatwerk in begeleiden: stoppen met lesgeven

Het is hard werken, maar ze hoeven het niet alleen te doen. Ik zie afstudeeronderzoek als een partnerschap tussen afstudeerder, begeleider en opdrachtgever. Ik ben een soort 'partner in crime'. Verbinding is het toverwoord hier; met elkaar in verbinding staan. Dat vraagt vooral in de beginperiode nogal wat tijd. Ik hoor docenten wel zeggen dat ze geen tijd hebben voor zo'n intensieve begeleiding. Daar is echter een simpele oplossing voor: stop met lesgeven, leg het initiatief bij de afstudeerders en begeleid ze in afstudeerateliers, in een groep waar deelnemers van elkaar leren. Je moet studenten kennen, met ze in gesprek gaan. Ze komen dan ook niet bij me met de vraag: 'Wat moet ik doen?', maar met: 'Ik zit vast, ik weet niet meer wat ik moet doen. Daar wil ik het met je over hebben.' De gemiddelde afstudeerder kost relatief weinig tijd. De meeste tijd vragen afstudeerders bij wie het moeizaam gaat. Soms zeg ik dat het me beter lijkt om te stoppen met actieonderzoek. Dan bespreken we mogelijkheden om het onderzoek op een meer traditionele en voorspelbare manier voort te zetten.

Holistisch kijken: de hele mens zien

We werken vanuit principes, de 'hoog over'-dingen. Holistisch kijken en ook beoordelen is daarin belangrijk. Als je analytisch beoordeelt, dan haal je niet alleen de student uit elkaar, maar ook de context. In cocreatie is het belangrijk om mensen als mens te zien, als gehele mens. Actieonderzoek en je professie moet je niet alleen kunnen uitvoeren, ze moeten ook bij je passen als mens. Daarom vind ik het onzin om mensen te splitsen in een werkdeel en een privédeel. In de bijeenkomsten komen er nog weleens tranen aan te pas. Want soms doet het pijn als iets niet lukt, dat gaat over jezelf. We bespreken dan wat het met je doet en tot welke keuzes dat leidt.

De hele mens zien heeft ook gevolgen voor hoe je het onderwijs vormgeeft. Naar mijn mening leren we van het traditionele onderwijs niet zoveel. We ontmoeten elkaar in een soort legbatterijen, in grote gebouwen, met een 'ophokplicht' in lokalen, gedurende een aantal weken en dat gaan we dan aftoetsen. Ik vind dat een vorm van intensieve studenthouderij (naar Peters & Pouw, 2004). De docent-studentrelatie of, beter gezegd, dan van begeleider en aankomend professional moet centraal staan. Daarin moet het gebeuren, in dat contact van mens tot mens. De manier waarop we nu omgaan met instructie past daar niet bij.

Bij de hrm-opleiding van Avans te Breda hebben we avontuurlijk leren omarmd (Rovers, 2018). Daarin werken we van het begin af aan alleen met praktijkopdrachten. Vanuit de begeleiding zien we dat studenten vragen hebben over kennis en vaardigheden en daar spelen we dan ‘just in time’ op in. Het initiatief voor het organiseren ligt bij de studenten. Willen ze bijvoorbeeld een workshop, dan zoeken wij daar een passende expert bij. In essentie komt het neer op het kijken naar leren als een ontdekkingsreis, in plaats van een georganiseerde tocht. Omdat de wereld waar we jonge mensen naartoe begeleiden veel meer gekenmerkt wordt door onvoorspelbaarheid, onzekerheid en onmaakbaarheid. Met complexe vraagstukken waar ze samen met andere mensen verder mee willen komen. Het is geen wereld waarin ze bij de hand genomen worden.

‘Gelijkwaardigheid in verantwoordelijkheid: weg met de term hrm’

Ik heb altijd een zekere weerzin gevoeld tegen de term hrm. Deze veelgebruikte benaming voor het personele vak is sterk verbonden met het dominante efficiency-denken uit de jaren tachtig van de vorige eeuw. De menselijke factor in arbeidsorganisaties is in deze manier van denken gedegradeerd tot een hulpbron die willekeurig kan worden ingezet (of terzijde geschoven) door het management, ondersteund door de hrm-functienaris. Recente veranderingen in de arbeidsverhoudingen vragen om bezinning op de rol van de personeelsfunctionaris. Maar alvorens naar de toekomst te kijken, is het nodig om het verleden in beschouwing te nemen.

*Peter
Stoffer*

Historie van het vak: personeelszorg, personeelszaken, hrm

De eerste tekenen van enige gestructureerde aandacht voor het personeel in arbeidsorganisaties kan gesitueerd worden aan het begin van de industriële revolutie in de negentiende eeuw. Verlichte werkgevers die van oordeel waren dat arbeiders beschermd en verzorgd dienden te worden, voerden tal van op de arbeiders gerichte verbeteringen door. Deze voorloper van het latere personeelsbeleid zou je kunnen aanduiden als personeelszorg. De start van meer geïnstitutionaliseerd personeelsbeleid moet aan het begin van de twintigste eeuw worden gesitueerd, met name als gevolg van de opkomst van (zeer) grote bureaucratische ondernemingen waarin er op allerlei gebieden behoefte was aan meer systematische vormen van management en personeelsbeleid. Personeelszorg evolueerde zo tot personeelszaken.

In de jaren zestig ontstond overal in Europa maatschappelijke onrust. Rond die tijd werd op diverse sociale academies de opleiding personeelswerk ontwikkeld. Personeelswerkers werden opgeleid om maatschappelijke veranderingen vanuit arbeidsorganisaties teweeg te brengen. In de praktijk raakte nogal wat personeelsbeleid in conflict met de werkgever, die vaak niet zat te wachten op de emancipatie van de arbeiders onder aanvoering van een ‘linkse rakker’. Deze (linkse) politieke discussies doofden in de jaren tachtig uit, onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen. ‘Performance’ en ‘efficiency’ werden de nieuwe toverwoorden. Men ontwikkelde de opvatting dat door het

menselijk kapitaal ('human resources') zo goed mogelijk te managen, de performance van de organisatie kon worden vergroot en de belangen van personeel en organisatie steeds meer zouden samenvallen. De personeelsfunctionaris kreeg een belangrijke rol bij het doorvoeren van de organisatorische veranderingen. Personeelswerk veranderde in human resource management (hrm). Hrm was definitief de verlengde arm van het management geworden en mocht ook de 'vuile klusjes' opknappen, zoals het regelen van massaontslagen. Door dicht tegen de lijn aan te schurken, ontstond in sommige organisaties zelfs de functienaam 'businesspartner'.

Rond de eeuwwisseling werd hrm zelf onderwerp van discussie. De lijnmanager moest een centrale rol krijgen in het hrm-beleid, de hrm-functionaris moest grotendeels vanaf de zijlijn gaan opereren. Onder invloed van het opschuiven van de pensioengerechtigde leeftijd naar 67 jaar in het begin van de eenentwintigste eeuw, vroegen veel werkgevers zich af wat ze moesten doen om het personeel gezond de 'eindstreep' te laten halen. En met de snelle technologische veranderingen kwam ook het vraagstuk van de kwalitatieve inzetbaarheid van de medewerkers aan de orde. Een 'leven lang leren' werd een belangrijk vraagstuk binnen bedrijven. Zo ontstond het concept van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. In dezelfde tijd werd ook werkgeluk een item binnen sommige bedrijven. Bij Fontys Hogescholen werd de opleiding tot werkgelukdeskundige ontwikkeld. De functienaam 'chief happiness officer' (CHO) werd bedacht.

Het lijkt erop dat we voor wat betreft de rol van personeelsfunctionaris weer terug zijn in het begin van de twintigste eeuw, toen de (paternalistische) zorg voor de gezondheid en het welzijn van het personeel hoog op de agenda stond. De conclusie die getrokken kan worden, is dat de personeelsfunctionaris zich altijd heel goed heeft weten aan te passen aan de veranderende omstandigheden.

De toekomst: gelijkwaardigheid in de relatie werkgever-werknemer

De personeelsfunctionaris – weg met de term hrm! – zou zich naar mijn oordeel moeten profileren als expert op het terrein van arbeidsrelaties. De arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer is immers sterk in ontwikkeling. In veel organisaties is er sprake van een zekere vorm van zelfsturing. Soms gebruikt men meer verhullende benamingen, zoals 'professionalisering' (in de zorg) en 'eigenaarschap' (in het onderwijs). In alle gevallen is er sprake van meer fundamentele zelfstandigheid en verantwoordelijkheid voor werknemers. Zo ontstaat meer gelijkwaardigheid in de relatie tussen werkgever en werknemer.

Gelijkwaardigheid impliceert een scherpe afbakening van de verantwoordelijkheidsgebieden binnen het sociale domein. Ik zal daartoe een aanzet geven:

- de werkgever is primair verantwoordelijk voor het organisatieontwerp, organisatie-structurering en arbeidsomstandigheden;
- de werknemer is primair verantwoordelijk voor zijn inzet.

Dit is ook de juridische basis van de arbeidsverhouding. De werkgever verplicht zich om een functie (onderdeel van het organisatieontwerp) aan te bieden, loon te betalen en goede arbeidsomstandigheden te creëren. De werknemer is verplicht om het werk naar beste vermogen uit te voeren en ervoor te zorgen dat hij die verplichtingen kan nakomen. Uitgewerkt betekent dit dat de werkgever verantwoordelijk is voor:

- visie, missie en organisatiedoelen;
- managementstijl;
- organisatieontwerp en -inrichting (taken, functies, formatie en verdeling van bevoegdheden);
- arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en veiligheid;
- arbeidsbelasting;
- budget.

De werknemer is verantwoordelijk voor de volgende aspecten (geen uitputtende opsomming):

- zingeving, motivatie en betrokkenheid;
- gezondheid, welzijn en leefstijl;
- fysieke en mentale weerbaarheid;
- balans tussen werk en privéleven;
- mobiliteit;
- kennis en vaardigheden;
- kwaliteit van de geleverde prestatie.

Over de verantwoordelijkheden van de werkgever bestaat weinig verschil van mening. Maar dat de werknemer verantwoordelijk is voor de eigen gezondheid, motivatie en betrokkenheid, kennis en vaardigheden is een minder gebruikelijke opvatting. In veel organisaties is het de manager die zich druk maakt over de vraag of het personeel wel gemotiveerd en betrokken genoeg is. Vrijwel alle personeelsinstrumenten leggen de verantwoordelijkheid voor de genoemde zaken neer bij de manager. De manager beoordeelt (of 'vergeet' het), de manager is verantwoordelijk voor de bijscholing van zijn personeel (of verzuimt dat te doen), de manager is verantwoordelijk voor het ziekteverzuim en houdt ziekteverzuimgesprekken (of verzuimt dit). Ik pleit voor een andere insteek: maak de werknemer expliciet verantwoordelijk voor deze zaken en borg dit middels personeelsinstrumenten. Zo kun je het beoordelingssysteem baseren op de uitgangspunten zelfbeoordeling en peerreviews (Stoffer, 2019). En natuurlijk is er sprake van een wisselwerking tussen de verantwoordelijkheidsgebieden van werkgever en werknemer. Overleg en verantwoording afleggen tegenover elkaar over deze zaken is noodzakelijk.

Soms ontbreekt het de manager en/of de werknemer aan kennis en vaardigheden omtrent in het voorgaande genoemde en heeft men ondersteuning nodig. Dan is het goed dat er een expert op het terrein van arbeidsrelaties in de organisatie aanwezig is. Niet iemand die zich bezighoudt met de inzet van human resources, maar met:

- het ontwikkelen van het sociaal beleid, passend bij de gewenste cultuur (constituerende rol);
- het toevoegen van kennis aan manager en werknemer (kennistoevoegende rol);
- het leveren van ondersteuning bij het overleg tussen de manager en werknemer (procestoevoegende rol).

Dit klinkt allemaal niet zo revolutionair; het gaat hier immers om kennis en vaardigheden waarover een goed opgeleide hrm-functionaris al beschikt. Het gebeurt echter niet meer in de rol van businesspartner van de manager, maar in de positie van onafhankelijke professional die expert is op het terrein van sociaal beleid en arbeidsrelaties (Laloux, 2014). Een expert die in staat is een instrumentarium te ontwikkelen dat recht doet aan de gescheiden verantwoordelijkheid tussen werkgever en werknemer, en die over de kennis en vaardigheden beschikt om een evenwichtige arbeidsrelatie binnen arbeidsorganisaties te realiseren.

‘Werkeffecten van digitale technologie en de rol van hrm’

*leuke van
Kruining*

Participatie bij invoeren van digitale technologie

Organisaties gebruiken sinds de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw automatisering – digitale technologie inzetten om menselijke handelingen over te nemen – om efficiëntie, effectiviteit en/of de service aan de klant te vergroten. Het invoeren en toepassen van de nieuwe informatietechnologie leek een eenvoudige zaak, maar al snel bleken automatiseringsprojecten veelvuldig te falen op hun primaire doelen van meer efficiëntie en effectiviteit, en betere klanttevredenheid. Gebruikers kregen systemen die niet precies deden wat ze zouden moeten doen. Knoppen zaten op een onhandige plek, of de geautomatiseerde manier vergde een extra tijdrovende papieren tussenstap. Gebruikers moesten dus worden betrokken om meer precieze informatie over hun werk en werkwijze te verkrijgen, zodat in de geautomatiseerde situatie de doelen wel bereikt zouden kunnen worden. Participatie werd ingezet om het systeem echt waardevol te kunnen maken.

Automatiseringsverrassingen

Een ander aspect van falen, waar in deze bijdrage de nadruk op ligt, zijn de werkeffecten van automatisering. Automatisering heeft consequenties voor de taken na automatisering. Ik noem dat de vier V's: taken Veranderden van inhoud, Verschoven naar een collega, Verdwenen of Verschenen (Van Kruining, 2019). Tijdens het automatiseringsproject wordt hier meestal niet op geanticipeerd en achteraf is fors 'herstel' nodig op vijf thema's: functie-inhoud, samenwerkingsrelaties, werving/ontslag, loopbaanontwikkeling en scholing. In navolging van Palmer (1995) noem ik dit fenomeen 'automatiseringsverrassingen', omdat deze problemen doorgaans pas achteraf aan het licht komen, maar

nog wel moeten worden opgelost. Dit kost tijd en geld, en levert mogelijk ook persoonlijke schade op bij medewerkers als die onaangenaam worden verrast.

Taken zijn 'ge-IT-iseerd', gevraagde competenties zijn sterker digitaal gekleurd en in grotere mate sociaal en strategisch van aard geworden. Het gevraagde opleidingsniveau is in veel gevallen sterk gestegen. Waarom zijn er dan toch die automatiseringsverrassingen? De taakeffecten van automatisering (de vier V's) zijn immers al langer bekend en dus voorspelbaar.

De anticiperende rol, hrm als cocreator

Het vizier is gericht op hrm, omdat de werkeffecten zo overduidelijk in het vakgebied van mens, werk en organisatie liggen. Deze zouden al aandacht moeten krijgen voor en tijdens de IT-implementatie, maar hrm lijkt niet te anticiperen op deze effecten (Brockbank, 1999; Legge, 1989; Ruël, 2001; Warmerdam e.a., 1988). Warmerdam e.a. zagen in hun praktijkonderzoek

al dat, als het ging om invloed in de besluitvorming rond het traject, er 'zeer weinig invloed werd toegekend aan personeelszaken of aan de or' (p. 37). Legge (1989) stelt

het nog wat scherper: 'Over het algemeen worden personeelsspecialisten niet betrokken bij het ontwerp van systemen en in veel gevallen zelfs niet bij de implementatie.' Bovendien 'wordt hun bijdrage, wanneer zij wel betrokken zijn, als reactief en perifeer ervaren' (p. 49). Tegelijkertijd lijken de hr-professionals zichzelf ook niet op te dringen. Zoals een hr-professional tegen mij zei (Van Kruining, 2019, p. 8): 'Wij lopen er achteraan om het passend te maken. Technologie stuurt, start.'

Er zijn meerdere verklaringen voor de afwezigheid van de hrm-professional. Ik noem er drie:

- *Integraal management.* De hr-verantwoordelijkheid zit in de lijn en managers zijn al betrokken (aanvullende betrokkenheid van de hrm-professional is dus niet meer nodig).
- *Hrm is er voor de gevolgen (opvatting in de organisatie).* Anderen in de organisatie zien geen reden om hrm tijdens het besluitvormingsproces uit te nodigen. Het is te vroeg en hrm krijgt (pas) een rol wanneer het erom gaat de gevolgen van het werken met het nieuwe systeem op te lossen of aan te pakken.
- *Eigen rolopvatting van hrm.* Hrm ziet voor zichzelf niet altijd een rol bij digitalisering (door gebrek aan kennis en ervaring en/of motivatie en affiniteit) en claimt die plek dus niet.

De rode draad in bijna alle projecten is een vorm van cocreatie van verandering

Conclusie en praktische tips

Automatiseringsverrassingen zijn lastig en duur, maar voorspelbaar. Ze vallen binnen het vakgebied van hrm, maar hrm is vaak afwezig, reactief of op afstand. Het wordt hoog tijd dat hrm'ers uit hun hok komen om bij te dragen. Daarvoor heb ik de volgende praktische tips.

- In beroepsopleidingen voor hrm (mbo/hbo) moet anticiperend en proactief gedrag bij hrm-studenten meer worden aangemoedigd.
- Hrm'ers in organisaties mogen door (IT-)collega's worden uitgedaagd om dichterbij het vuur van organisatieontwikkeling (zoals automatisering of digitalisering) te zitten.
- Hrm'ers mogen zelf de passende schoen aantrekken: zorg dat je zelf meer vooraan zit bij nieuwe ontwikkelingen, om na te gaan of er een bijdrage op mens en organisatie te leveren is.
- School je als hrm'er bij, zodat je wat betreft kennis en gedrag meer te bieden hebt (en je de koudwatervrees achter je hebt gelaten);
- Doe verder onderzoek naar de kijk van hr-professionals zelf op hun rol bij automatisering of toepassing van digitale technologie.

Hrm, laat je niet verrassen. Kom uit je hok en kijk wat er in je organisatie allemaal gebeurt. Word die nieuwsgierige 'credible activist'.

'Het onzichtbare zichtbaar maken met grote overzichten'

*Toukie van
der Zouwen*

'Als jouw probleem over mij gaat, mag ik dan betrokken worden bij de aanpak ervan?' Dit thema is in mijn loopbaan als adviseur, facilitator en onderzoeker een steeds grotere rol gaan spelen. En ook in mijn lectoraat. Toen ik bij Avans kwam, bestond onderzoek doen vaak nog uit interviews en enquêtes, terwijl er zoveel meer is. In 2016 besloot ik om mijn ervaring met 'large scale interventions' uit te werken naar een veranderaanpak met actieonderzoek; in 2018 verscheen de eerste editie van mijn boek *Actieonderzoek doen*. Met die aanpak zoek je samen met belanghebbenden uit hoe het beter kan. Dat samen uitzoeken gebeurt voor een belangrijk deel in werkbijeenkomsten. En er moet natuurlijk ook daadwerkelijk iets gebeuren na een bijeenkomst. Het ontwikkelen van commitment en eigenaarschap van belanghebbenden, inclusief de formele beslissers, zijn daarvoor van wezenlijk belang. In werkbijeenkomsten ontstaat eigenaarschap voor een belangrijk deel door het gezamenlijk maken van overzichten van wat mensen weten, vinden en willen.

Transactioneel object, samen het onzichtbare zichtbaar maken

Zo'n groot overzicht voor het verzamelen van de oogst heb ik een 'transactioneel object' genoemd. Het kan de vorm hebben van één groot papier aan de muur of een verzameling voorwerpen die samen een geheel vormen. Denk aan grote tijdlijnen, een mindmap, een verzameling toekomstbeelden, een zelfgemaakte landschapkaart, clusters van hand-

geschreven kaarten over hoe men zich voelt bij een bepaald vraagstuk, een collectief gemaakte agenda aan de muur of grote tabellen met reacties op onderzoeksresultaten. Je kunt het maken ervan vergelijken met het samen leggen van een puzzel. Iedere deelnemer heeft stukjes, soms zelfs zonder dat te weten. Collectief wordt de puzzel gelegd, zonder een voorbeeldplaatje. Hoe rijker de diversiteit aan deelnemers, hoe rijker het beeld zal worden. Het helpt mensen om voor zich te zien waar ze het over hebben. Door het overzicht samen te interpreteren, wordt het onzichtbare zichtbaar en komen nieuwe mogelijkheden in beeld. Men gaat ‘the writing on the wall’ zien (Ewenstein & Whyte, 2009).

Samen iets maken is vaak ook leuk om te doen en het geeft energie. Deelnemers praten niet alleen over samenwerken, ze zijn aan het samenwerken. En iedereen is medeverantwoordelijk voor de gezamenlijke oogst in het overzicht.

De hele mens uitnodigen, iedereen moet mee kunnen doen

Als je een vertegenwoordiging van alle belanghebbenden uitnodigt, dan moet iedereen – van hoog tot laag – ook mee kunnen doen. De methoden nodigen daarom zoveel mogelijk de mens als geheel uit. Niet alleen zitten en praten, maar ook hoofd, hart, handen en de hele ziel en zaligheid aanspreken. Dat helpt om gevoelens en beelden aan de oppervlakte te brengen. Visualisaties helpen om ook zaken weer te geven die niet met woorden kunnen worden verteld. Ze zorgen ervoor dat ook kinderen, laaggeletterden en mensen met taalproblemen mee kunnen doen. Het delen van doorleefde ervaringen en het collectief interpreteren van de overzichten verbindt de deelnemers met hun hoop en angsten over het vraagstuk. Dat draagt bij aan het vinden van een gemeenschappelijke basis voor vervolgacties.

Een voorbeeld: tijdlijnen om de context van een vraagstuk te verkennen

Op een middag in maart 2015 komen 56 stakeholders van het Expertisecentrum Sustainable Business (ESB) samen in een grote zaal van Avans Hogeschool. Het ESB is pas gestart en wil met het ontwikkelen en delen van nieuwe kennis duurzaam ondernemen gaan bevorderen, samen met de diverse stakeholders. Het is nog niet duidelijk hoe effectieve samenwerking met de diverse stakeholders eruit kan zien. Doel van de bijeenkomst is de context en wensen te verkennen en de samenwerking een impuls te geven. De deelnemers vormen een vertegenwoordiging van het ‘hele systeem’: college van bestuur, lectoren, docentonderzoekers, zakenpartners, studenten, deskundigen van andere expertisecentra, adviseurs en managementassistenten.

De bijeenkomst is voorbereid met een ontwerpteam van vier betrokkenen en ik mag de facilitator zijn. Het ontwerp is opgebouwd uit drie werkronde: *a)* waar komen we vandaan en staan we nu, *b)* waar willen we naartoe en *c)* wat zijn aandachtspunten voor vervolgstappen? Dit voorbeeld gaat over de eerste werkronde. We verkennen de context van deze ontwikkeling, zowel op individueel niveau als in de bredere context van de wereld.³

3] De methode voor deze werkronde komt uit de Future Search-methode (Weisbord & Janoff, 2010).

Als je naar de muren kijkt, zie je drie tijdlijnen van zeven meter lang. Ze zijn nog leeg; er staan alleen een tijdschaal en een titel op. Op de grond onder de tijdlijnen liggen veel stiften klaar. Iedereen wordt uitgenodigd om individueel op alle drie de tijdlijnen cruciale momenten of perioden te schrijven of te tekenen. Er ontstaan levendige gesprekken tussen mensen die voor de tijdlijn staan. Je hoort ze bijvoorbeeld zeggen: 'Wanneer is dit hele idee precies begonnen? Echt, zo lang geleden? Weet je nog wat we tijdens de eerste verkennende bijeenkomsten hebben geproduceerd? Wat gebeurde er daarna? Wanneer precies was ...?' De persoonlijke tijdlijn roept het bewustzijn op van wat ertoe doet in hun persoonlijke leven. Daarbij hoor je bijvoorbeeld: 'Hé, onze kinderen zijn in hetzelfde jaar geboren!', of: 'Grappig, we schrijven allemaal over onze opleiding.' Na een half uur zijn de tijdlijnen ingevuld met een wirwar van details.

We hangen de tijdlijnen boven elkaar. Dat geeft een beeld van de complexiteit waarmee het centrum te maken zal krijgen. Hoe moeten we in hemelsnaam wijs worden uit deze warboel? Ik nodig de hele groep uit om voor de tijdlijnen te komen staan en daar vier subgroepen te vormen. Eén voor elk van de drie tijdlijnen en één voor de verbindin-

gen tussen de tijdlijnen. Elke subgroep wordt gevraagd om goed te kijken naar wat men ziet en er een betekenisvol verhaal van te maken: een verhaal uit het verleden dat verband houdt met de

De grootste les is dat je kennis wel kunt overdragen, maar betekenis niet

kwestie waar het om gaat en met het doel van het proces. Wat vertelt deze tijdlijn ons? Welke patronen zien we? Elke subgroep noteert het verhaal op een flip-over en bereidt ook een presentatie voor om dit verhaal in maximaal drie minuten plenair te delen.

Als de subgroepen klaar zijn, beginnen de presentaties. Na alle presentaties gehoord en gezien te hebben, gaat men gezamenlijk op zoek naar de rode draad. In een popcornstijl verzamelen we plenair de conclusies. Iemand begint met een inzicht; wie wil, voegt daar iets aan toe. Een vrijwilliger schrijft de conclusies voor de rode draad op flappen. De flappen worden daarna naast de tijdlijnen aan de muur gehangen. Een van de inzichten van de bijeenkomst is dat het samen werken aan de tijdlijnen het elkaar leren kennen versnelt. De tijdlijnen roepen gesprekken op, mensen ontwikkelen verhalen en een nieuwe taal over ESB. Door met de hele groep voor de tijdlijnen te staan, ontstaat ook een gevoel van verbondenheid. Een andere conclusie is dat er een follow-up van deze bijeenkomst nodig is om zaken concreet uit te werken en besluiten te nemen.

Kenmerken van transactionele objecten

Niet alles wat je in cocreatie maakt, is een transactioneel object. Je herkent ze aan de volgende kenmerken:

- het zijn dingen die de deelnemers kunnen aanraken, grote overzichten aan de muur of een samenhangende verzameling beelden op een marktplaats (zij leveren materieel bewijs van samenwerking);
- deelnemers maken ze zelf, omdat het samenwerkingsproces even belangrijk is als het product;
- ze hebben een open en uitnodigend format, en zijn zo min mogelijk vooraf ingevuld;
- het analyseren en interpreteren ervan gebeurt door de deelnemers zelf en zoveel mogelijk ter plekke;
- ze zijn uniek, gemaakt door deze groep op dit moment;
- ze zetten iets in beweging, ze gaan terugpraten (ze nodigen uit tot reactie, stellen vragen over wat er nog ontbreekt, brengen mensen op ideeën);
- ze zijn belichaamd, want de deelnemers gebruiken bij het produceren en interpreteren ervan niet alleen hun verstand, maar ook hun handen en voeten, en ze zijn indien mogelijk in beweging met hun hele lijf;
- hoe rijker de diversiteit van deelnemers in de ruimte, hoe rijker het beeld;
- ze zien er vaak rommelig uit, wat de complexiteit van het vraagstuk weerspiegelt;
- ze zijn inclusief, want iedereen die wil, kan een bijdrage leveren (ook kinderen, laaggeletterden, mensen met taalproblemen of mensen die zich niet durven uit te spreken).

Cocreatie in werkbijeenkomsten (Van der Zouwen, in druk) geeft meer informatie over de theoretische achtergrond van transactionele objecten en beschrijft meer methoden, waaronder een methode voor het in codesign met stakeholders ontwerpen met behulp van een grote tijdlijn, te gebruiken in een voortschrijdende vormgeving van cocreatie. Voor vraagstukken waarin je elkaar nodig hebt voor succes.

Tot besluit

Nabijheid zoeken, je verplaatsen in de eigenheid van de leefwereld waar het over gaat. Daarbij laat je de complexiteit rondom een vraagstuk zo lang mogelijk heel. Dat voorkomt dat je denkt te weten wat mensen vinden en nodig hebben en dat je dat met nieuwe kennis, verpakt in een strategisch plan, adviesrapport of een tool kunt oplossen. De grootste les in cocreatie van de afgelopen jaren in het lectoraat is dat je kennis wel kunt overdragen, maar betekenis niet. Weten wat er moet gebeuren, is immers niet genoeg. Kennis gaat pas iets betekenen voor mensen, als ze er zelf mee aan de slag gaan, aldus Karl Weick in *Sensemaking in organizations* (Weick, 1995). Dat geldt in onze ogen voor alle leer- en verandertrajecten. ■

Literatuur

- Boogaard, A. van den, Lintsen, H., Veraart, F. & Wit, O. de (2008). *De eeuw van de computer. De geschiedenis van de informatietechnologie in Nederland*. Deventer: Kluwer/Stichting Historie der Techniek.
- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive. Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38 (4), 337-352.
- Demerouti, E. (2020). Turn digitalization and automation to a job resource. *Applied Psychology*, 71 (1), 1-6.
- Ewenstein, B. & Whyte, J. (2009). Knowledge practices in design, the role of visual representations as epistemic overviews. *Organization Studies*, 30 (1), 7-30.
- Gleick, J. (1993). *Chaos: de derde wetenschappelijke revolutie*. Amsterdam: Contact.
- Kruining, I. van (2019). *Digitale technologie en administratieve functies. Een oriënterend onderzoek* (interne publicatie). Avans Hogeschool.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations. A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Brussel: Nelson Parker.
- Legge, K. (1989). Information technology: personnel management's lost opportunity? *Personnel Review*, 18 (5), 2-61.
- Palmer, E. (1995). Oops, it didn't arm: a case study of two automation surprises. In *Proceedings of the 8th International symposium on aviation psychology* (pp. 227-232).
- Parker, S. & Grote, G. (2020). *Automation, algorithms, and beyond why work design matters more than ever in a digital world*. Website: <https://doi.org/10.1111/apps.12241> (23 mei 2022).
- Peters, J. & Pouw, J. (2004). *Intensieve menshouderij: hoe kwaliteit oplost in rationaliteit*. Schiedam: Scriptum.
- Rovers, B. (2018). *Als helden op reis. Avontuurlijk leren in de 21ste eeuw*. Delft: Eburon.
- Ruël, H. (2001). *The non-technical side of office technology: managing the clarity of spirit and the appropriation of office technology* (PhD thesis). Enschede: University of Twente.
- Ruijters, M., Braak, E.E.P.M. van de, Draijer, H.M.A., Hartog, C. den, Jonge, F. de, Luin, G. van & Wortelboer, F. (2018). *Je binnenste buiten. Over professionele identiteit in organisaties* (3e dr.). Deventer: Vakmedianet.
- Stoffer, P. (2019). Het een en het ander. Beoordelen en ontwikkelen in zelfsturende organisaties. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 73 (4), 50-65
- Warmerdam, J., Riesewijk, B., Huijgen, F. & Berg, S. van den (1988). *Automatiseringsprojecten: slagen of falen*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weisbord, M.R. & Janoff, S. (2010). *Future search: getting the whole system in the room for vision, commitment, and action* (3e dr.). San Francisco: BerrettKoeehler.
- Zouwen, A. van der (2015). *Handen en voeten geven aan duurzaam organiseren. Vanuit een groeiend bewustzijn hoe we willen leven* (lectorale rede). Breda: Avans Hogeschool.
- Zouwen, A. van der (2022). *Actieonderzoek doen. Een routewijzer voor studenten en professionals* (2e dr.). Amsterdam: Boom.
- Zouwen, A. van der (in druk). *Cocreatie in werkbijeenkomsten. Het onzichtbare zichtbaar maken*. Haarzuilens: Heart Media.

Dr. A. van der Zouwen MCM is emeritus lector sustainable working and organising van Avans Hogeschool en zelfstandig organisatieadviseur te Rosmalen.

E-mail: info@tonnievanderzouwen.nl.



Auteurs

H. van Blitterswijk MSc is docent management en adviseur onderwijsontwikkeling bij de Juridische Hogeschool Avans & Fontys.



Drs. I. van Kruijning werkt als docentcoach hrm en als onderzoeker bij Avans Hogeschool in Breda.



P. Stoffer BA MHD is zelfstandig organisatieadviseur op het gebied van arbeidsverhoudingen.

