

**Excellent,
dat word je niet zomaar**

**Een schets van de ontwikkeling van
zes excellente HR professionals**

Voorwoord

Voor u ligt het boek “Excellent, dat word je niet zomaar. Een schets van de ontwikkeling van zes excellente HR professionals”; geschreven door vierdejaars studenten Human Resource Management in het kader van het Honoursprogramma.

Het Honoursprogramma biedt talentvolle studenten een extra traject gespreid over de achtereenvolgende studie jaren. Binnen het honoursprogramma voeren zij uitdagende en complexe praktijkopdrachten uit, vaak in opdracht van een organisatie. Zij worden hierbij begeleid door excellente docenten.

Zes excellente professionals uit het werkveld vertellen in dit boek uitgebreid over hun drijfveren, ervaringen en prestaties. En over hoe zij succesvol zijn geworden. Factoren die de HR professionals benoemen op weg naar een succesvolle carrière zijn onder andere een duidelijk doel voor ogen hebben, hard werken en gesteund worden door geliefden. Maar ook het lot in eigen hand nemen, blijven leren en jezelf ontwikkelen, zodat je groeit in een organisatie en het werkveld. Daarnaast is netwerken en zodoende de juiste mensen leren kennen van essentieel belang. En uiteraard bezig zijn met waar je passie en kracht ligt en daarin een ondernemende houding aannemen.

Een leerzaam project voor onze studenten, omdat ze naast het doen van onderzoek ook persoonlijk hebben gesproken met succesvolle professionals uit het werkveld waar zij later terecht willen komen. Deze professionals hebben daarmee het honoursprogramma voor onze studenten verder verrijkt.

Rob van Linschoten

Dean Instituut voor Bedrijfskunde



Inleiding

Wat maakt dat sommige mensen uitblinken en anderen niet? De vraag die in dit onderzoek centraal staat gaat hier dieper op in: “Welke leercondities en -ervaringen in (met name) het hoger onderwijs en de arbeidsomgeving hebben volgens excellente professionals wezenlijk bijgedragen aan hun ontwikkeling tot excellente professional?” Onze bevindingen willen we graag met jullie delen.

Wij zijn Marien van Os van den Abeelen, Mareikje Pfenning en Elmar Hommes, vierdejaars studenten aan de opleiding Human Resource Management van de Hanzehogeschool Groningen. In het kader van het Honours talentprogramma van de Hanzehogeschool worden wij in staat gesteld om ons buiten het reguliere studietraject verder te ontwikkelen via verdiepende en verbredende opdrachten.

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden hebben we zes HR-toppers geselecteerd om te interviewen. Het zijn allen excellente professionals, omdat ze aantoonbaar ervaring hebben en over veel expertise beschikken in het HR-vakgebied. Ze hebben tevens een belangrijke positie in dat vakgebied verworven waarmee ze van invloed zijn op de ontwikkeling van het vakgebied als geheel.

Geen interview was hetzelfde. Elke respondent heeft zijn persoonlijke levens- en succesverhaal. De openhartige gesprekken hebben ervoor gezorgd dat deze interviews waardevol zijn voor ons onderzoek.

De uitkomsten geven inzicht in de condities en ervaringen die hebben bijgedragen aan ontwikkeling van talent. Deze inzichten kunnen worden gebruikt bij de vormgeving van een krachtige talentomgeving in het werk en onderwijs. De uitkomsten geven bovendien aan dat in ieders omgeving zich kansen voordoen om het maximale uit jezelf te halen.

Samen met het Instituut voor Bedrijfskunde van de Hanzehogeschool hebben we een mooie manier gevonden om onze resultaten te presenteren in dit boekje. Hierin staan de zes portretten van de excellente professionals.

Marien van Os van den Abeelen, Mareikje Pfenning en Elmar Hommes



Marten Booisma is een uitblinker door zijn snelle ontwikkeling naar één van de topposities op HR-gebied. Zijn ervaring heeft hij opgedaan bij grote bedrijven als Shell en Unilever. Inmiddels is hij al zes jaar werkzaam als Chief Human Resource Officer bij Ahold. Zoals hij zelf zegt 'Je moet je blijven ontwikkelen, ik leer hier nog dagelijks!'

Marten Booisma

Chief Human Resource Officer, Ahold

"Ik ben ambitieus en heb een eigen mening."

Marten studeerde naast politicologie, internationaal recht en internationale betrekkingen, met als doel diplomaat te worden. Zijn voorbeeld was zijn opa, hij was diplomaat in Indonesië. Marten heeft zijn opa weliswaar nooit gekend, maar door foto's en verhalen heeft hij toch invloed gehad op zijn studierichting en interesse.

Ook zijn ouders hebben hem gevormd. Zijn moeder is sociaal, legt gemakkelijk contact en is goed in het creëren van vertrouwen. Zijn vader heeft meer het intellectuele. Hij is een denker, van hem heeft hij ook de wil naar onafhankelijkheid geërfd. Naar eigen zeggen zijn dit eigenschappen die hem hebben gevormd. Door familieomstandigheden werd Marten al vroeg zelfstandig.

"Als je iets wilt, dan moet je er hard voor werken"

De maatschappelijke, economische, filosofische en historische elementen binnen zijn studies hadden Martens speciale interesse. Dit geeft zijn brede belangstelling aan. Hij zegt zelf dat hij geen specialist is, maar een generalist. Hij had de eerste prikkels van het studentenleven (op kamers wonen en veel uitgaan) al meegemaakt, dus hij kon zich concentreren op zijn studie.

Marten woont nu in Breda en is getrouwd. Zijn vrouw steunt hem altijd en accepteert dat de balans tussen werk en privé niet altijd in evenwicht is. Hij geeft aan dat dit erg belangrijk is. "Als ik thuis kom ben ik weer gewoon Marten en wanneer het nodig is zet ze me weer met beide benen op de grond." Ze kennen elkaar tenslotte al vanaf het einde van zijn studietijd.

Na zijn studie is Marten gaan solliciteren, nog steeds met een baan als diplomaat in zijn achterhoofd. Via een vriend werd hij geattendeerd op eventuele mogelijkheden bij Shell en vond het aantrekkelijk om binnen een groot internationaal bedrijf aan de slag te gaan. Hoewel hij geen ervaring had binnen de HR-wereld kwam hij hier toch terecht doordat hij aangaf iets met mensen te willen.

Als graduate begon hij als HR Businesspartner op het internationale hoofdkantoor van Shell in Den Haag. Hij werd verantwoordelijk voor de in-, door- en uitstroom van administratief, secretariael personeel en bepaalde financiële afdelingen in Londen en Den Haag.

"Ieder bedrijf geeft je wat mee"

Marten heeft zijn professionele loopbaan tot op heden bij grote internationale bedrijven doorlopen, die gekenmerkt worden door een hoge mate van professionaliteit. Daar heeft hij veel aan gehad omdat hij heeft geleerd om te gaan met complexiteit en internationale dimensies. Na vier jaar Shell is Marten bij Unilever gaan werken en uiteindelijk 12,5 jaar geleden bij Ahold. De verschillen tussen deze drie bedrijven in drie verschillende industrieën hebben de overstap steeds weer interessant en uitdagend gemaakt. Alle drie hebben ze hun eigen dynamiek, waarbij de wereld van retail een snelle wereld waar interactie met de klant en vele andere stakeholders cruciaal is.

"Ik heb mezelf afgevraagd hoe goed ik kan worden, hierdoor heb ik mezelf uitgedaagd. Ik wilde altijd beter worden en meer verantwoordelijkheid dragen"

In zijn arbeidsjaren heeft Marten geleerd van het doen en ervaren. Hierbij is hij zichzelf ook wel eens tegen gekomen. **Bij Unilever had hij op een gegeven moment twee banen en toen zijn baas ziek werd, moest hij die ook gaan vervangen. Omdat hij ambitieus en energiek was, heeft hij die verantwoordelijkheid opgepakt.** Maar uiteindelijk kwam hij er achter, dat er een grens zit aan je kunnen. "Bij leren hoort ook dat je je grenzen leert kennen en dat je moet aangeven wanneer de grens bereikt is." In het begin van zijn carrière wilde hij steeds meer, meer verantwoordelijkheden en grotere banen. Inmiddels geeft Marten zelf aan dat hij in een fase zit waarin hij in plaats van steeds meer te willen, steeds beter wil worden.



Hij heeft veel geleerd van mensen waar hij mee samenwerkte. De huidige CEO van Ahold, Dick Boer, is zo'n rolmodel voor Marten. **“Van ieder persoon met wie je samenwerkt leer je iets, ik probeer die leerervaringen mee te nemen in mijn eigen ontwikkeling.”**

Bij Ahold werken ze met het leiderschapsmodel ‘incomplete leadership’. Hiermee wordt bedoeld dat je niet op alle gebieden goed hoeft te zijn, je moet collega's om je heen verzamelen die je eigen zwaktes aanvullen. Samen met je collega's ben je sterker dan alleen. Marten is ontzettend blij met zijn team. Hij heeft een nauwe samenwerking met twee inhoudelijke specialisten die meer kennis hebben van bepaalde vakgebieden dan hij zelf en naar Martens eigen zeggen “slimmer zijn dan ik”

“Een goede samenwerking is cruciaal om de juiste beslissing te nemen.”

Iets wat vaak terugkomt in het gesprek met Marten is zijn overtuiging dat je het lot in eigen handen hebt, in plaats van het gevoel dat dingen je overkomen.

Inmiddels is Marten bezig om (nog) beter te worden in zijn vak. Daarnaast vindt hij het belangrijk om anderen te helpen bij hun eigen ontwikkeling. Marten geeft aan dat je in het begin van je carrière veel neemt of krijgt van de organisatie, voor hem is het nu tijd om te geven en anderen de ruimte geven in hun ontwikkeling. Hij heeft zelf ruimte ervaren om eigen ideeën te kunnen presenteren en dat is precies de wijze waarop hij ook bijdraagt aan de ontwikkeling van anderen. **“Ruimte geven waar het kan!”**

Paul Boselie blinkt uit door zijn expertise op het gebied van mens & organisatie en strategisch HR. Zijn netwerk bestaat uit HR toppers zoals Jaap Paauwe, Pat Wright en David Guest. Als professor voor Strategic HR werkt hij aan het Instituut Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) aan de Universiteit Utrecht. Zijn affiniteit met de mensenkant van een organisatie bracht hem in aanraking met HR.



Paul Boselie

Professor, Universiteit Utrecht

“Je moet iets zoeken en doen wat je écht leuk vindt. Pas dan ben je in staat om een stapje extra te doen”.

Paul Boselie is professor en onderzoeker voor strategisch Human Resource aan de Universiteit van Utrecht. Hij staat bekend bij studenten door zijn (studie)boek ‘Strategic Human Resource Management, a balanced approach’.

“Ik maak onderscheid tussen mijn ‘leefwereld’ (privé) en mijn ‘systeemwereld’ (arbeidswereld). Deze werelden liggen dicht tegen elkaar aan en beïnvloeden elkaar. Ervaringen die je in de ene wereld opdoet kun je in de andere wereld gebruiken”

De familie van Paul Boselie komt uit een arbeidersmilieu waarin vakmanschap en hard werken centraal stonden. Van zijn vader leerde hij het vakmanschap. Zijn moeder leerde hem over zijn gevoelens te praten en deze terug te koppelen. Deze eigenschap probeert hij nu door te geven aan zijn kinderen.

Aan goede schoolcijfers hechtten zijn ouders niet veel waarde. **“De basisschool heb ik als heel gemakkelijk ervaren. Ik verveelde me in deze tijd. Ik vond het eigenlijk helemaal niks en speelde liever met mijn vrienden. Voor een zakcentje maakte ik huiswerk van vrienden.”**

Paul is een persoon die ineens een idee heeft en dit koste wat het kost wil realiseren. Op jonge leeftijd wilde Paul daarom een instrument leren bespelen. Zijn keuze viel op de dwarsfluit. Hier is hij naar eigen woorden “gelukkig mee gestopt en overgestapt op gitaar.” Later is hij begonnen met het spelen in bandjes, waarmee hij veel optrad. Van

deze ervaringen profiteert hij als professor nog steeds. **“Ik ben in de loop van de tijd eraan gewend geraakt om voor grote groepen te staan.”** Muziek en cultuur spelen een belangrijke rol in het leven van Paul.

“Ik ben iemand die zichzelf graag uitdaagt. Aan dit gevoel kun je heel snel verslaafd raken.”

Zijn middelbare school doorliep Paul op een klein en traditioneel Gymnasium in Heeswijk. Nobertijnen leerden hem kritisch te zijn. Zelfreflectie en zelfbewustzijn werden door de monniken als ontzettend belangrijk ervaren.

“Mijn doel was het om met een minimale inspanning de vakken te halen. Ik moest zelfs een jaar opnieuw doen.” Hierdoor leerde hij te kunnen verliezen en met teleurstellingen om te gaan. Paul was niet perfectionistisch en nog steeds niet, geeft hij aan. Het omgaan met teleurstellingen is in het werk als onderzoeker, docent en schrijver erg belangrijk, want soms worden artikelen waar je heel veel moeite en energie in hebt gestoken afgewezen.

Paul heeft zijn studiekeuze op basis van een levensdroom gemaakt. “Ik wilde rijk worden zodat geld geen issue voor me zou zijn, ook wilde ik ontzettend graag in een Porsche 911 rijden.” Daarom koos hij voor de studie Economie aan de EUR in Rotterdam. Na een tijd bleek de studie toch te massaal (1.500 studenten), te theoretisch en niet erg boeiend te zijn. Zijn studie financierde hij onder andere door het optreden met zijn bandjes op meer dan 500 bruiloften. De uitdaging en geboeidheid die Paul in zijn studie niet kon vinden vond hij echter in de kleinschalige studentenvereniging RSG (Rotterdamsch Studenten Gezelschap). Hier besteedde men veel aandacht aan muziek en cultuur. Paul was een actief lid en leerde de praktische kant van bedrijfsvoering.

“Ik leerde hoe je moet vergaderen, hoe democratie en teamwork in de praktijk werken en hoe je draagvlak creëert.”

Paul vertelt vol enthousiasme over deze vereniging. Nog steeds rekent hij mensen uit deze tijd tot waardevolle vrienden die hem op de grond houden door hun praktische inzichten. ‘Normale mensen’ om zich heen hebben, zonder wetenschappelijke achtergrond, die een contrast vormen met de systeemwereld zijn heel erg belangrijk. “Daardoor word je weer jezelf.” Paul geeft aan dat eerlijke feedback, naarmate je hoger komt en successen boekt, steeds minder vanzelfsprekend is. “Het fijne is dat ik voor deze mensen niet Professor Doctor Paul Boselie ben maar nog steeds JP.”

“Mensen ontmoeten is heel belangrijk in het leven”. Boselie gelooft in een platform dat je met andere mensen verbindt en de ontmoetingen mogelijk maakt. Zijn platform is de muziek. Muziek brengt hem in contact met andere mensen en maakt een groot onderdeel uit van zijn leven.

In de loop van zijn studie ontdekte Paul zijn passie voor de menskant van een organisatie. Hij koos extra vakken zoals psychologie, sociologie en arbeidsverhoudingen. Zijn passie voor HR werd door een werkcollega van Jaap Paauwe gewekt, die vervolgens ook een essentiële rol bleef spelen in zowel het privé- als arbeidsleven van Paul.

Alle belangrijke mensen in Pauls netwerk leerde hij tijdens zijn studie kennen. Hij geeft aan wat het belang is van je netwerk: mensen die hij als student kende, zitten nu in hoge posities bij diverse organisaties of zijn bekende onderzoekers geworden. **“Vermijd vijanden te maken. Je ontmoet mensen soms maar twee keer in het leven en bij de tweede keer kan deze persoon voor jou belangrijk zijn”.**

“Ik heb altijd met de crème de la crème uit het HR vak samengewerkt. Het denkniveau is hoog, het tempo snel. Dit daagt me uit, maar ik moet mezelf wel scherp houden. Anders kan ik het niet bijhouden.”

Jaap Paauwe ondersteunde Paul in zijn promotiefase als mentor en als coach.

Jaap en Paul koppelen regelmatig aan elkaar terug wat ze ergens van vinden en geven elkaar feedback. Dit begon eenzijdig, maar komt inmiddels van beide kanten. **“Feedback is essentieel als je beter wilt worden. Het is niet altijd leuk, maar als je met de feedback niets doet, verspil je een kans om beter te worden.”**

Negatieve omstandigheden in Paul zijn leefwereld, zoals het overlijden van mensen die dicht bij hem stonden, hebben hem een moeilijke tijd bezorgd. **“Ik heb hiervan geleerd om te kunnen gaan met situaties die buiten je eigen kracht liggen en die je niet kunt veranderen.”** De personen die Paul het meeste lief heeft zijn z'n vrouw en kinderen. Hij kent zijn vrouw al sinds de studententijd en ze is ontzettend belangrijk voor hem. Naast zijn werk wilt hij veel dingen thuis blijven doen. **“Ik maak geen afspraken na vijf uur want we hebben afgesproken dat ik vier dagen per week thuis eet met mijn familie.”**

Zijn positie als hoogleraar is een van de redenen dat we hem geselecteerd hebben als HR-uitblikker. Inmiddels is de oratie, de rede bij zijn ambtsaanvaarding als hoogleraar in 2011, openbaar gemaakt.

Scan nevenstaande QR code met je smartphone om 'Human Resource Governance: Voorbij Managerialism' te lezen.





Anthon van der Horst heeft enorm veel ervaring als bedrijfspsycholoog. Hij werkt inmiddels 23 jaar als Senior Business Psychologist bij GITP. GITP is marktleider op het gebied van assessments in Nederland. Anthon van de Horst is eveneens auteur van “De crisis te lijf” en “Het groot psychologisch modellenboek”.

Anthon van der Horst

Organisatiepsycholoog GITP

“Zorg dat je wijze mensen ontmoet!”

Anthon van der Horst is een ervaren bedrijfspsycholoog.

Zijn opa was een beroemd Nederlands componist/dirigent. Hij identificeerde zich heel graag met zijn opa en wilde later ook beroemd worden. “Ik was als kind apetrots dat ik zo’n bekende grootvader had.” Zelf blijkt Anthon echter niet over een dergelijk muzikaal talent te beschikken. “Ik behoor tot de belangrijkste categorie van de muziek, de luisteraar.”

“Je eigen niveau wordt voor een groot gedeelte ook bepaald door het niveau van je omgeving”

Anthon zat op een lagere school, een echt dorpsschooltje, waarvan alle leerlingen naar de mavo (nu vmbo) gingen. Echter, toen hij ging verhuizen kwam hij op een elitaire school terecht waar het niveau veel hoger lag. **Hij wilde dolgraag aan de hoge verwachtingen voldoen en benadrukt daarin de ondersteunende rol van zijn vroegere bijlesjuf.** Omdat Anthon niet achter wilde blijven kreeg hij deze bijles. “Daar heb ik geleerd dat het niet erg is om bij te leren en dat inspanning leidt tot resultaat.” Door zijn nieuwe school kon hij naar een hoger niveau groeien.

Na de lagere school ging Anthon naar het VWO. Op de middelbare school was het voor hem cruciaal om over te gaan, vooral om niet af te gaan bij zijn vrienden, om te

voorkomen dat hij faalde. Achteraf neemt hij dit zichzelf kwalijk, omdat hij om die reden een 'pretpakket' aan vakken had samengesteld en niet echt had geleerd om te gaan met falen.

Na het VWO besloot Anthon om psychologie te gaan studeren. Hij legt uit dat hij eigenlijk niet zo goed wist wat hij wilde en dat zijn vader ook psycholoog is. Het studeren vond hij leuk, omdat hij er een eigen invulling aan kon geven. In zijn studie zocht Anthon graag de samenwerking met een brutale medestudent, hierdoor kwamen zijn kwaliteiten tot zijn recht.

“Ik ben degene die het naar buiten toe goed kan vertellen en anderen heb ik nodig als een soort duwer”.

Enthousiast vertelt hij over een marketingproject tijdens zijn studie. Voor dit project regelde zijn medestudent een afspraak met een marketinggoeroe, terwijl Anthon nooit verwachtte dat deze afspraak door zou gaan. Hij legt uit dat hij over minder lef beschikt, maar juist daarom graag zulke mensen om zich heen verzamelt. Deze mensen waarderen hem meer vanwege zijn creatieve intellect en verbale vermogens.

Over zijn eerste baan vertelt hij trots. Voor dat baantje moest hij een halfjaar onderzoek doen en daarvoor werd o.a. zware statistische kennis vereist. Anthon zei dat hij over deze kennis beschikte, terwijl dat helemaal niet het geval was. In plaats daarvan heeft hij een vriend ingehuurd om de klus te klaren. “Ik heb gewoon een beetje gebluft en het leuke is dat het ook heel goed voor elkaar kwam.” Toch is dit bluffen niet echt zijn 'ding', maar tegelijkertijd vindt hij dat hij zich dit soort brutaliteit meer eigen mag maken.

Zijn creatieve intellect kon Anthon goed gebruiken bij zijn werk als psycholoog bij GITP. GITP ging een samenwerking aan met VK banen (Volkskrant). Anthon kreeg in de krant een column over psychologie en actualiteit, waarvoor hij zichzelf omdoopte tot 'Actualiteitspsycholoog'. In deze columns verklaart hij onder andere het personeelsbeleid van Johan Cruyff bij Ajax en de invloed van Wilders.

Anthon heeft kunnen groeien in zijn werk door veel tijd te investeren in opleiding

Bij zijn eerste werkgever NZR kreeg hij weinig salaris maar juist veel opleidingsmogelijkheden. Bij NZR was Anthon werkzaam als adviseur/onderzoeker. “Daar heb ik vreselijk veel mogen leren. Bij allerlei bedrijven kwam ik binnen op hoog niveau.” Anthon verklaart zijn succes ook door zijn ervaring. Anthon legt uit dat als je nou eenmaal veel ervaring hebt in een vakgebied, je minder afhankelijk wordt van waardering of steun van je omgeving, maar vooral ook dat je diepgaande kennis kunt ontwikkelen. **“Ik heb vijfduizend mensen in een assessment gehad. Dan weet je toch wel een beetje hoe dat moet.”**



Anthon sluit af met een aantal tips voor mensen die succesvol willen zijn. Hij benadrukt dat je hulp moet vragen als je vastloopt. “Durven praten over wat je wel en niet kan, waar je mee zit: daar gaat het om bij het kunnen leveren van topprestaties.” Zelf heeft hij dit gedaan door bijles te volgen tijdens zijn lagere schooltijd en tegenwoordig door advies te krijgen van een coach. Daarnaast vindt hij het belangrijk dat mensen ervoor zorgen dat ze wijze mensen ontmoeten. Volgens Anthon waren dit vroeger pastoors en dominees, maar zijn dat in onze tijd meer de therapeuten en adviseurs. Daarnaast wilde hij altijd blijven leren. Eerst om falen te voorkomen, al geruime tijd om steeds beter te worden en je ontwikkelen. Ten slotte zegt Anthon dat “goed in je vel zitten een voorwaarde is om goed te kunnen presteren.”

Aukje Nauta combineert de wetenschap met de praktijk. Ze is bijzonder hoogleraar organisatiepsychologie aan de Universiteit van Amsterdam en daarnaast is ze adviseur en Partner van haar eigen adviesbureau Factor 5! Om ook een bijdrage te leveren aan het sociaal/economisch beleid van Nederland is ze gevraagd als onafhankelijk lid bij de Sociaal Economische Raad.



Aukje Nauta

Psycholoog, bijzonder hoogleraar aan de UVA en kroonlid SER

“Inhoudelijk leuke dingen doen is een voorwaarde om gelukkig te blijven in je werk”

Aukje Nauta komt uit een gezin met vijf kinderen. Ze is de oudste van een tweeling en heeft naast haar tweelingbroer nog twee oudere broers en een oudere zus. Haar vader was PR functionaris. Eerst bij de voorloper van Friesland Campina en later bij de Rabobank. Haar moeder was huisvrouw. “Mijn moeder had vroeger geen mogelijkheid om te studeren, want ze werd op haar dertiende van school gehaald omdat ze later toch zou gaan trouwen en nodig was als hulp in de bakkerij.” Daarom heeft ze bewust andere keuzes gemaakt bij de opvoeding van haar kinderen. Ze zei: **‘je hebt nu de mogelijkheid om te studeren, pak die kans!’** Haar moeder zat er niet heel erg bovenop en controleerde ook geen huiswerk, **maar ze steunde alle kinderen!**

Op de lagere school wilde ze al het beste meisje van de klas zijn. Dit uitte zich in haar hoge inzet en uiteindelijk goede cijfers. Ze geeft zelf aan dat dit een soort positieve faalangst was. Uit angst om een antwoord niet te weten zorgde ze ervoor dat ze goed leerde voor toetsen. Op een gegeven moment stond ze bekend als het meisje met de tien! Nu nog merkt ze dat ze dingen niet half kan doen. **“Als ik iets doe, dan wil ik het goed doen”**. Gelukkig kan ze een wat minder goed resultaat redelijk gemakkelijk van zich af laten glijden. “Dat is nodig om jezelf te herpakken en door te gaan!”

Vroeger heeft ze aan ritmisch gymnastiek gedaan en naar eigen zeggen was ze erg fanatiek. Je wordt door een jury beoordeeld, dus je stelt jezelf doelen. “Ik wil minimaal een acht.”

Daar moest ze in haar eentje op het podium staan. “Je krijgt het gevoel dat je eigenlijk weg wilt rennen, maar tegelijkertijd als het goed gaat en je een goede beoordeling hebt gekregen, geeft het een gevoel van trots.”

In de vijfde klas van de middelbare school heeft ze zich uitgebreid laten testen over de vraag welke studiekeuze het beste bij haar zou passen. Uiteindelijk bleek dat psychologie te zijn. Niet de zorgende kant maar juist de bedrijfskundige kant. Ze was al vrij jong bezig met groepsdynamica. Vragen als ‘hoe ziet de groep eruit? Wat is mijn rol? Hoe kan het dat iemand een grote mond heeft en toch populair is?’ Dit heeft deels te maken gehad met het feit dat ze zelf niet altijd de populairste was, maar ook deels vanuit haar belangstelling. Vanaf toen is haar interesse gewekt voor de arbeids- en organisatiepsychologie. Later heeft ze zich gespecialiseerd op onder andere conflicthantering.

Naast haar studie heeft Aukje zich ingezet voor studentassistentenschappen en verdiende ze geld als postbode. Ze zat ook in de redactie van het blad voor psychologiestudenten. In dit blad maakte ze de cryptogrammen.

Na haar studie arbeids- en organisatiepsychologie is ze gaan solliciteren. Ze stoorde zich destijds zo aan advertenties in de krant waarbij er vijf jaar werkervaring werd gevraagd. Daarom stuurde ze een sollicitatiebrief naar ‘Interstudie’, een onderwijs adviesbureau, waarin ze zich hierover beklaagde. “Hoe kan ik als starter aan een baan komen als in alle vacatures 5 jaar werkervaring gevraagd wordt?” Deze vraag maakte zo’n indruk, dat ze op gesprek mocht en werd aangenomen. “Ze hebben een speciale plek voor me gecreëerd als junior adviseur/beleidsmedewerker.” In die tijd heeft ze zich bezig gehouden met een kandidatenbank voor vrouwelijke onderwijsdirecteuren. Na vier maanden stopte Aukje bij Interstudie. “Ik moest van mezelf de keuze maken tussen praktijk of wetenschap en dacht ‘als ik nu niet verder ga in de wetenschap dan komt het er niet meer van.’”

Er kwamen zeven vacatures vrij bij de RUG, als assistent in opleiding (AiO) bij sociale en organisatiepsychologie. Aukje solliciteerde op een daarvan. Haar AiO-tijd ervoer ze als moeilijk. “Om vier jaar in je eentje een onderzoek op te zetten is lastig. Je wilt weten of je op het goede spoor zit en die bevestiging kreeg ik niet altijd.” Naast het promotieonderzoek heeft Aukje in deze tijd ook haar twee kinderen, Rixt en Brecht, gekregen. Hierdoor is haar AiO-periode twee maal onderbroken geweest.

Daarna heeft ze een Postdoc positie bij de RUG gehaald. “Ik deed een heel leuk inhoudelijk onderzoek en dit opende mijn ogen: wetenschap kan toch leuk en praktisch nuttig zijn!” Hierbij heeft ze heel veel steun gehad van haar nieuwe partner. “Met hem had ik veel wetenschappelijk inhoudelijke gesprekken, waardoor ik vertrouwen kreeg in mijn wetenschappelijke kwaliteiten.” Wij concluderen dat werk en privé hiermee dicht bij elkaar komt, en Aukje knikt lachend en zegt dat werk en privé dwars door elkaar lopen bij haar. “Ik werk nu ook veel thuis en vind het heerlijk!”

“Ik word soms gevraagd voor dingen waarvan ik denk: ‘kan ik dat wel?’ Dan doe ik het toch. Een voorbeeld is dat ik werd gevraagd voor de leerstoel of gevraagd ben als kroonlid voor de Sociaal Economische Raad. Dat was een eer, want je solliciteert hier niet naar, maar je wordt daarvoor benaderd.”

“Je moet de dingen doen die je leuk vindt en goed kunt, en het is mijn overtuiging dat je dan de successen over je afroept.”

Factor Vijf

Toen Aukje bij de faculteit voor bedrijfskunde werkte, kwam ze er ook achter dat ze meer voor klanten wilde werken. Na haar scheiding is ze in het westen gaan wonen en heeft ze vijf jaar gewerkt bij TNO. Daarna heeft ze in een consultancy groep gewerkt bij Randstad. **“Ik zag toen in dat ik met weinig sturing vanuit de organisatie, een soort ondernemer was met de luxe van een vast dienstverband”**. Ze heeft toen samen met twee partners besloten om het advieswerk voort te zetten in een eigen onderneming. Daarmee ontstond adviesbureau Factor Vijf.

Ze geeft aan dat geluk hier ook een rol heeft gespeeld. Tijdens de gesprekken met de twee partners werd er tegelijkertijd bij Randstad besloten om te reorganiseren. Hierdoor kregen ze de mogelijkheid om met een half jaar salaris en vrijgesteld van werk een start te maken met Factor Vijf. Factor Vijf kwam voort uit haar behoefte om meer vrijheid te hebben om te bepalen hoe je je werk vormgeeft.

“Je kunt een onderscheid maken tussen leerdoelen of prestatiedoelen. Ik heb meer een leeroriëntatie. Ik wil leuke dingen doen en ik wil ze goed doen, maar ik ben er niet op uit om de baas ergens te zijn of een heel hoog inkomen te hebben.”

Aukje vertelde dat ze vele jaren geleden las dat een wetenschappelijk artikel gemiddeld vijf keer gelezen wordt over de hele wereld. “Ik dacht toen ‘waar doe ik het voor!?’”

Ze wil nu - naast wetenschappelijke artikelen vooral ook populair-wetenschappelijk publiceren en zegt: “Blijven schrijven, dat is belangrijk voor me”

SER

De Sociaal-Economische Raad (SER) adviseert kabinet en parlement over

de hoofdlijnen van het te voeren sociaal-economisch beleid. Ook voert de SER bestuurlijke en toezichthoudende taken uit. In de SER werken onafhankelijke kroonleden,



Saskia Tjepkema is volgens ons een uitblinker vanwege haar ruime werkervaring op het gebied van mens & organisatie. Saskia heeft tien jaar gewerkt bij de Universiteit Twente als docent en wetenschapper. Ze is vanaf 1993 verbonden aan Kessels & Smit, een gerenommeerd adviesbureau. Sinds 2000 is Saskia ook directeur van de FCE, een aan Kessels & Smit gelieerde stichting voor professionaliserings- en onderzoeksactiviteiten op het gebied van leren in organisaties. Ze is auteur van diverse publicaties binnen het vakgebied Human Resources (of HR).

Saskia Tjepkema

Partner Kessels & Smit, The Learning Company

“Mijn ondernemende houding is een belangrijke factor geweest in mijn succes”

Saskia vertelt dat ze het vanaf jonge leeftijd spannend en leuk vond om nieuwe dingen uit te proberen. Saskia vertelt hoe ze tot haar studiekeus kwam. Ze stapte in de trein naar een open dag. Daar ontmoette ze aardige mensen bij de studie Toegepaste Onderwijskunde die gepassioneerd over hun studie spraken en kwam ze erachter dat het haar een interessante keuze leek. Vooral het creatieve en kleinschalige karakter van de opleiding sprak haar aan. Plus het feit dat het over leren ging, een onderwerp dat haar boeit. De beslissing was snel genomen. Saskia legt uit dat haar ondernemende houding een belangrijke factor is voor het succes in haar carrière. Ze is proactief bij het pakken van kansen. En dan vooral kansen om datgene te doen wat haar boeit, waar ze energie van krijgt. Ze heeft geen uitgestippeld plan voor haar loopbaan.

Saskia deed het goed tijdens haar studie. **Ze kreeg hierin bevestiging door het winnen van een aantal prijzen.** Zo kreeg ze de aanmoedigingsonderscheiding van de vakvereniging NVO2 voor haar scriptie. Het meest kenmerkende voorbeeld is de goedkeuring van een Europese subsidieaanvraag voor een vervolgonderzoek in Brussel. Saskia legt met plezier uit dat ze geen kennis had van de procedures en politiek die verweven zijn met zo'n aanvraag. Een reden voor Saskia's succes is **het plezier dat ze uit haar werk haalt.** Ze had een interessant onderwerp en ging ervoor. Verrassend genoeg werd haar aanvraag geselecteerd en kreeg ze een subsidie van maar liefst negen ton.

“Geluk en mensen die je talenten zien”

Saskia kwam op haar 23^{ste} op een ongebruikelijke manier in contact met haar huidige werkkring, Kessels & Smit. Ze kreeg van haar afstudeerbegeleider de opdracht om een artikel van Joseph Kessels en Cora Smit te reviewen. Haar begeleider vroeg haar of zij er iets aan kon toevoegen. Vervolgens heeft haar begeleider ongevraagd alle feedback die Saskia gegeven had, opgestuurd naar beide auteurs, die toen nog samen een eigen bureau hadden. Ze schreven haar een aardige brief en de eerste kennismaking was een feit. Er ontstond een gezamenlijk project. Saskia ging verder aan de slag bij Profound, een klein adviesbureau die iemand zochten voor een onderzoek en verkreeg bovendien een subsidie om te werken aan de universiteit aan haar onderzoek. Een paar jaar later, in 1996, ging Profound samen verder met Kessels & Smit, als Kessels & Smit, The Learning Company en werden Joseph Kessels en Cora Smit haar collega's. Binnen het bureau had ze toen ongeveer zes collega's en inmiddels zijn dit er vijftig.

‘Zij zagen waar ik goed in was en moedigden dat aan.’

Saskia vertelt ons dat ze het geluk heeft gehad dat haar subsidieaanvraag werd geaccepteerd en dat ze in contact kwam met Joseph Kessels en Cora Smit, mensen van wie ze veel geleerd heeft. Net als van Paul Keursten en andere collega's. **Saskia stelt dat ze een paar kansen heeft gehad en deze heeft gegrepen.** Beide gebeurtenissen, maar vooral de betrokken mensen, bleken bepalend voor haar succes.

Saskia is een groot voorstander van de sterke punten benadering. Deze benadering zoekt naar de talenten van een individu. Het is daarmee een tegenhanger van het competentie management waarbij men kijkt naar de tekortkomingen. Saskia gelooft in werken vanuit je passie en vooral die dingen doen waar je goed bent. **“Ik probeer dat zelf te doen,** maar doe ook mijn best om jongere collega's op die manier te ondersteunen. Door te kijken naar waar hun kracht echt ligt. **Door kansen te bieden en ze te ondersteunen om zichzelf te ontdekken en te ontplooiën. Ik geef op die manier ook door wat ik zelf heb ervaren.”**



Lucas van Wees begon als lichtmatroos op een schip dat Sherry vervoerde en is daarna begonnen met de studie Toerisme aan de Internationale Hogeschool Breda. Inmiddels is hij Vice President HR bij KLM.

“Ik hield van avontuur en heb een ondernemende houding, dat maakt dat ik de kansen die ik kreeg heb gegrepen.”

Lucas van Wees

VP Human Resources KLM

“Bewustwording is belangrijk om keuzes te maken over je eigen carrière”

Lucas is opgegroeid met een vader die leraar was en een moeder die jazz zangeres was. Dus in zijn gezin zat een publieke en kunstzinnige achtergrond. Wat dat betreft is hij een andere richting ingeslagen dan zijn ouders. Wellicht heeft dit te maken met de invloed van zijn vroegere vriendjes. De ouders van zijn kameraadjes zaten in het bedrijfsleven en hadden daardoor relatief meer geld dan zij zelf thuis. Hij geeft aan dat mede hierdoor zijn ambitie tot studeren en uiteindelijk een carrière is gevormd.

“Het leven is als een omgekeerde zandloper, waarvan je niet weet hoeveel zand er nog inzit. De bovenkant is afgedekt, dus je weet niet hoeveel tijdje nog hebt. Dat betekent dat je er nu wat van moet maken en er is geen ander moment om het te doen. Je moet eruit halen wat erin zit”

Aan het einde van zijn lagere school kreeg hij een mavo (huidige vmbo) advies. In een gesprek met de school hebben zijn ouders ervoor gezorgd dat dit toch een havo advies werd. **De eerste jaren vond hij dan ook wel pittig, maar hij is er erg blij mee dat zijn ouders hier op hebben aangestuurd, omdat hij door hard werken toch goede resultaten behaalde.** Hij was altijd vrij avontuurlijk en dat maakte dat hij op zijn 17e, toen hij de havo had afgerond, koos voor de toeristische opleiding in Breda. Omdat hij nog zo jong was, werd hem aangeraden om een jaar ervaring op te doen voordat hij kon starten met de opleiding. In eerste instantie wilde Lucas een jaar in Frankrijk aan de slag gaan als boerenknecht, maar helaas ging dat niet door. Lucas is

toen in dit jaar onder andere als lichtmatroos aan het werk gegaan in de scheepvaart. Hierna kwam hij er achter dat het niet zo romantisch was als hij had gedacht, maar vooral hard werken. Mede daarom heeft hij in die tijd ook een eigen bedrijfje opgezet.

“ Ik vroeg me altijd af op welke manier ik dingen het beste kon doen en hoe ik daarmee een bestaan kon opbouwen.”

Met het verkopen van posters op straat heeft hij zijn eerste echte geld verdiend. Lucas en een vriend hadden zo'n vijftien motieven bedacht en een jongen van de kunstacademie kon die ergens laten drukken voor zo'n twee cent per poster. Zij verkochten die poster voor vijf gulden, dus daarmee maakten ze een behoorlijke winst. Omdat zijn vriend in Tilburg studeerde en hij in Breda hebben ze Nederland in twee delen gesplitst, beiden hadden een deel onder hun hoede. Na verloop van tijd gaf hij zelfs studiegenoten stapels posters mee en zij verkochten deze thuis in het weekend. Op zondagavond was het afrekenen op zijn kamer in Breda. Hij betaalde Fl. 1,25 per verkochte poster. Op een gegeven moment kwam er concurrentie, want er was helemaal geen sprake van auteursrechten of iets dergelijks. Daardoor gingen sommige studiegenoten voor anderen aan het werk, omdat zij daar beter betaald kregen. Lucas ging de strijd aan met zijn concurrenten! Om een 'unique selling point' te hebben, zorgde Lucas voor zijn personeel door de zondagavond gezellig te maken met een biertje erbij. Dit was zijn eerste ervaring als manager. Toen was er een moment dat hij moest kiezen om serieus met zijn studie in Breda door te gaan of met het verkopen van de posters. Lucas heeft gekozen voor zijn studie en deze ook voltooid.

Tijdens zijn studie in Breda had Lucas een docent die sociologie studeerde en daar interessant over kon vertellen. Hierdoor ontstond het idee om Sociologie te gaan studeren in Tilburg. Toen Lucas afstudeerde, in de jaren '80 van de vorige eeuw, was er sprake van een zeer slechte arbeidsmarkt, maar Lucas ging toch al twee weken na zijn afstuderen aan de slag als Human Resources manager voor Philips in Eindhoven. Vier jaar later ging hij in Assen werken voor Shell. Hij woonde destijds in Groningen in de A-straat waar hij met zijn Tilburgse vriendin, inmiddels zijn vrouw, naar toe verhuisde. In deze stad werd hun eerste zoon geboren. Voor andere banen verhuisde hij later naar de Randstad waar nog twee zoons werden geboren.

Bij Shell heeft hij in korte tijd veel ervaring opgedaan door drie functies na elkaar te vervullen. Lucas heeft bij Shell onder andere sociale scenario's voor Nederland geschreven. Met deze scenario's wilde Shell inzicht geven in de toekomst waar dan weer met beleid op kon worden ingespeeld. Zo had Shell al heel vroeg in de gaten dat er een enorme opkomst van de ICT zou plaatsvinden.

Omdat Lucas al tijdens de gedachte had om naar het buitenland te gaan, was dit zijn plan in zijn Shell-periode. Helaas heeft hij dit plan niet gerealiseerd want hij werd door een headhunter benaderd voor een interessante functie bij KPN Telecom. Als jonge

dertiger begon hij aan zijn eerste grote klus als manager met een afdeling van bijna 50 mensen. Dat hij voor KPN koos (begin jaren 90) had te maken met de opkomst van ICT. In combinatie met de privatisering was dit de reden om de baan aan te nemen. In de tien jaar dat hij voor KPN heeft gewerkt, heeft hij drie banen gehad. In de lijnfuncties was hij onder andere verantwoordelijk voor de commerciële kant van de overgang van het noodnummer 0611 naar 112. Hij vertelt vol trots over dit project. Lucas was ook als hoofd MD betrokken bij het werven van maar liefst drieduizend nieuwe werknemers. Hij vertelt ons met enthousiasme over het destijds nieuwe werving- en selectiebeleid. In zijn tijd bij KPN kreeg hij de mogelijkheid een Executive MBA te voltooien bij IMD in Lausanne en behaalde hij een Master in Business Telecommunications aan TopTech, TU te Delft.

“HR is een prachtig vak.”

Door banen in het lijnmanagement heeft hij een hele andere blik op het HR werkveld gekregen. Hij heeft bij KPN onder andere gewerkt als hoofd MD, National Corporate Account Manager en manager Breedband Internet Service. Na zes jaar in de lijn gewerkt te hebben is hij toch weer terug gekomen bij HR bij KLM vanwege zijn eerder benoemde interesse in het internationale werkveld. Door de fusie van KLM met Air France werd dit alleen maar versterkt. Samen met zijn collega's van Air France is Lucas nauw betrokken bij de post merger processen van zeventuizend mensen in meer dan honderd landen.

“Bewustwording is belangrijk.”

Lucas geeft aan dat hij bij de ontwikkeling van de medewerkers gelooft in bewustwording, zodanig dat mensen beter in staat zijn om keuzes te maken over hun eigen carrière. Dit heeft volgens hem te maken met drie aspecten **“Begrijp je jezelf? Begrijp je je relatie tot een ander? Begrijp je je relatie tot de wereld? Door inzicht hierin te krijgen kun je jezelf optimaal ontwikkelen.”** Door zwaardere posities in HR in te nemen, ben je in staat deze bewustwording bij grote groepen medewerkers te bevorderen waardoor de kwaliteit van keuzes en de dialoog binnen en ontwikkeling van iedere organisatie kwalitatief versterkt kan worden. Om anderen te kunnen helpen ontwikkelen, moet je ook jezelf blijven ontwikkelen. Naast zijn baan is Lucas is dan ook actief als lid van het hoofdbestuur van de vakvereniging voor HR professionals (de NVP), lid van de Raad van Toezicht van de Internationale Hogeschool NHTV in Breda en lid van de Programmacommissie van de Stichting Management Studies.

Nawoord

Hartelijk bedankt voor het lezen van de portretten. We hopen dat de verhalen van de respondenten jou aanspreken en inspireren in jouw eigen loopbaan. Voor ons was dit een uiterst leerzaam en uitdagend onderzoek.

Het was leerzaam omdat wij hiervoor geen ervaring hadden met het doen van onderzoek en het afnemen van interviews. Vanuit de schoolboeken wisten we natuurlijk hoe het proces van een onderzoek eruit ziet. Maar in de praktijk kom je er achter dat bijvoorbeeld het maken van een goed theoretisch kader een ingewikkeld en langdurig proces is. Tijdens ons onderzoek verkregen we nieuwe inzichten door discussies over onze theoretische voorbereiding. Het voorbereiden van de halfgestructureerde interviews was voor ons ook een nieuwe ervaring. Het was de kunst om van tevoren goed helder te hebben wat je wilt weten van jouw respondent, zonder het gesprek te mechanisch te laten verlopen.

Het interviewen van de zes professionals was een uitdaging op zich. Het was heel spannend om onze uitblinkers te bellen voor een afspraak. We vonden het heel verrassend dat zij allen enthousiast waren en meteen wilden afspreken.

Wij zijn Jos van Kempen en Claudia van Orden dankbaar dat ze ons betrokken in hun onderzoek en specifieke dank aan Jos voor de begeleiding van het afgelopen jaar. Zonder hen waren wij niet deze unieke ervaring rijker en waren we hopeloos verdwaald geraakt in de complexiteit van dit onderwerp.

We zijn ook erg blij met de hulp van Dhr. dr. Ben Emans. Dhr. Emans heeft ons in een middag ontzettend geholpen met het maken van een interviewprotocol. Dankzij zijn hulp kwamen wij beslagen ten ijs bij de respondenten en wisten wij welke informatie we boven tafel moesten krijgen. Dank!

Tenslotte zijn we natuurlijk vereerd met de medewerking van onze respondenten:

- Marten Booisma
- Paul Boselie
- Aukje Nauta
- Saskia Tjepkema
- Anthon van der Horst
- Lucas van Wees

We danken hen voor hun openheid tijdens de interviews. De interviews zijn precies datgene wat deze ervaring zo uniek hebben gemaakt!