

Whitepaper

# Van Ego naar Eco in Organisaties

---

De paradigmashift voor HR

Auteurs: Jelderik Schutz, Lidewey van der Sluis, Gideon Boekenoogen, Simon Noorman

# Inhoudsopgave

1. Aanleiding	3
Aannames. Van Ego naar Eco	5
Organisaties	7
2. Kernvraag en opbouw	9
3. Kenmerken en achtergronden per paradigma	10
4. Analyse - HR-paradigma van Ego naar Eco	13
5. Casuïstiek	20
6. Conclusie	27

# 1. Aanleiding

Dit whitepaper is tot stand gekomen vanuit onze gedeelde passie voor het HR-vak. We willen collega HR-professionals graag helpen een visie en aanpak te ontwikkelen die hen in de dagelijkse praktijk helpt het HR-stuur op het gebied van mens en organisatie stevig in handen te nemen. Vaak zien we dat de HR-toolkit goed gevuld is, maar we zien ook dat er een ander perspectief nodig is om van volgend naar leidend te komen. Dit whitepaper is een aanzet richting dat doel. HR-professionals krijgen een nieuw perspectief aangereikt waardoor zij nog meer kunnen bijdragen aan de ontwikkeling en een succesvolle toekomst van een organisatie.

De HR-discipline zoals deze nu mainstream geaccepteerd wordt, is gebaseerd op een aantal aannames die afgeleid zijn uit het verleden. Echter, de wereld van werk is aan verandering onderhevig en de dynamiek in

arbeidsrelaties is groot, zeker na de recente uitbraak van het coronavirus. De disruptieve gevolgen maken dat het normale niet meer gewoon is. Organisaties moeten wendbaar zijn om te overleven en nieuwe wegen ontdekken om relevant te blijven.

Wat ons betreft is het daarom juist nu het moment om gangbare HR-aannames kritisch tegen het licht te houden, op te schonen en te vernieuwen. Dit geeft HR een stevig fundament om de belangrijke taak en grote verantwoordelijkheid om mensen in organisaties tot bloei te laten komen ten behoeve van de organisatie aan te kunnen en vol vertrouwen tegemoet te zien. Met de aangereikte kennis kan een HR-professional een cruciale rol spelen in de gewenste wederopbouw en het weer competitief maken van menig organisatie.

**“HR heeft een  
spiegelende  
signaalfunctie”**



# Aannames. Van Ego naar Eco

Een centrale aanname waarop het huidige HR-paradigma is gebaseerd, is dat de bijdrage van HR aan het succes van een organisatie voornamelijk wordt bepaald door focus op het individu. Meer specifiek is deze aandacht gericht op groepen individuen in de organisatie. In de meeste gevallen wordt dat toekomstgericht gedaan. Er worden groepen onderscheiden als toekomstige managers, future leaders, talenten, high potentials, topmanagers en toptalenten. Vaak zijn er specifieke programma's en aanverwante HR-afdelingen voor de identificatie en ontwikkeling van deze groepen. Daarnaast wordt er oplossingsgericht aandacht besteed aan individuen, bijvoorbeeld aan medewerkers die veel verzuimen, onderpresteren, of anderszins tot een risicogroep onder medewerkers behoren. De gangbare HR-praktijk van processen, instrumenten en activiteiten is hierop gericht. Zo kennen

de meeste organisaties een werving- en selectiepraktijk waar het kaf van het koren wordt gescheiden, een doorstroombeleid gelardeerd met een aanbod van trainingen en begeleiding, een talentbeleid voor het ontwikkelen van talenten ten behoeve van strategische doelstellingen en MD-beleid ondersteund door leiderschapstrainingen. Voor de 'probleemgevallen' is er ondersteuning vanuit verzuimbeleid, loopbaan coaching en bedrijfshulpverlening. Deze aanpak is gericht op individuen vanuit de aanname dat individuen het centrale focusgebied zijn van HR.

Deze aanname leidt tot een 'ego-gerichte' HR-aanpak.

In de huidige praktijk bemerken wij dat deze aanname, ondanks goede intenties en goed uitgewerkte toolkits, vaak niet leidt tot de

## Aannames. Van Ego naar Eco

beoogde wendbaarheid en relevantie van organisaties. Een ego-gerichte aanpak lijkt de wendbaarheid (agility), veerkracht en het functioneren van teams en de organisatie als geheel in de weg te staan.

Dit roept de vraag op of HR een ander perspectief (paradigma) en andere aannames nodig heeft. En zo ja, welke aanname kan dan tegenover de 'ego-gerichte' aanpak staan? Dat lijkt te leiden naar het inzicht dat het succes van de organisatie vooral wordt bepaald door haar kracht als collectief, als natuurlijk samenwerkingsverband. Hieruit volgt een eco-gericht paradigma. De aanname in dit paradigma is dat medewerkers 'als vanzelf' relaties aan gaan en dat zij goed samenwerken. Door het uitvoeren van logisch noodzakelijke rollen en functioneel leiderschap (en daarmee niet door bedachte functies en hiërarchie) ontstaat er een eco-systeem, een eenheid van

door de organisatie verbonden mensen. Wanneer HR de ego-gerichte aanpak verruimt voor of eventueel aanvult met een eco-gerichte aanpak, kan HR beter bijdragen aan het succes van de organisatie én het welzijn van alle medewerkers in de organisatie.

**“Een ego-gerichte aanpak lijkt de wendbaarheid, veerkracht en het functioneren van teams en de organisatie in de weg te staan”**

# Organisaties

Organisaties bestaan uit mensen en hun teams en afdelingen. Vanuit het eco-denken is de aanname dat medewerkers bij de organisatie werken om bij te dragen aan het succes van het eigen team, de eigen afdeling en uiteindelijk altijd aan het succes van de organisatie. Het gaat niet om de 'egologie' maar om de ecologie. Inherent aan deze aanname is dat HR stuurt op een organisatie met individuen die allen de kans krijgen om bij te dragen aan de organisatiedoelen en dit intrinsiek willen en kunnen. Teams en teamleden die dat laten zien, worden gewaardeerd. Medewerkers worden hierdoor actiever en scherper. Je bijdrage wordt immers gezien en het af laten weten is geen optie. Je hoort erbij, net als al je collega's. Het werk is inclusief. Door goed (samen) te werken draagt het individu optimaal bij aan het team en het team aan de organisatiedoelen. Als medewerkers iets niet of anders doen dan waar de organisatie voor staat, dan worden ze daarop aangesproken. Hierdoor ontstaat er een

zelfreinigend vermogen waar veel kracht in zit. Het zorgt ervoor dat medewerkers hun uiterste best doen om als essentieel onderdeel in het systeem goed te functioneren. Als dat niet lukt, krijgen ze dat te horen en/of zullen zij hun knopen tellen en tot de conclusie komen dat een ander team of een andere organisatie beter bij hen past.

Werken aan een organisatie vanuit het eco-principe gaat over sturen met het functioneren van het team/de organisatie/het collectief als belangrijkste doel. Je kunt het vergelijken met een voetbalteam dat bestaat uit dure sterspelers en toch niet bovenaan in de competitie staat versus een team van goedkopere, goede voetballers die door goed samenspel en coaching in staat is boven zichzelf uit te stijgen en hoger staat dan je op basis van de individuele kwaliteiten mag verwachten. De aanpak waarbij de bijdrage van de individuen aan het collectief én de magie van het team centraal staan, is een eco-gerichte aanpak.



**“De aanpak waarbij de bijdrage van de individuen aan het collectief én de magie van het team centraal staan, is een eco-gerichte aanpak”**



## 2. Kernvraag en opbouw

Deze achtergrond brengt ons tot de volgende kernvraag van dit paper:

**Waarom is het voor HR van belang om de paradigmashift te maken van ego naar eco in organisaties en hoe ziet dat er in de praktijk uit?**

Om deze vraag te beantwoorden, geven we een nadere analyse van de ego- versus eco-gerichte benadering van HR. Dat doen we door allereerst de belangrijkste achtergronden en kenmerken van beide paradigma's weer te geven (paragraaf 3). Daarna bespreken we wat er essentieel anders is bij een eco-gerichte benadering van HR waardoor we het een paradigmashift kunnen noemen (paragraaf 4).

Aan de hand van casuïstiek geven we in paragraaf 5 een verdere concretisering van de wijze waarop HR hiermee aan de slag kan gaan. In paragraaf 6 geven we onze conclusie en in paragraaf 7 geven we een aantal aanbevelingen voor het aan de slag gaan met de eco-gerichte aanpak.

### 3. Kenmerken en achtergronden per paradigma

In de overzichten hiernaast staan de verschillen tussen de ego- en eco-gerichte benaderingen onder elkaar weergegeven. Per paradigma worden zowel de kenmerken als de achtergronden belicht.

#### De ego-gerichte gedachte komt voort uit:

- Een mechanische kijk op organisaties, machinebureaucratie. (Organizations as machines, G. Morgan, Images of Organization)
- Een psychologische kijk op organisaties. (De persoon met zijn attitude en talenten bepaalt het succes van de organisatie)
- Een juridische kijk op organisaties. (Werkgever vs. werknemer, hiërarchie, wie betaalt bepaalt)
- Een kapitalistische kijk op organisaties. (Als iedereen doet wat hij moet doen, krijg je de hoogste welvaart).

#### De eco-gerichte gedachte komt voort uit:

- Een organische kijk op organisaties, organisatie als organisme. (G. Morgan, Images of Organization). Ook organisaties als hersenen en als zelforganiserend geheel.
- Een sociologische kijk op organisaties. Het sociaal systeem (cultuur (E.Schein)) bepaalt welk gedrag het meest lonend is en welk gedrag mensen het meest vertonen. De persoon zelf is flexibel. Bij een ander sociaal systeem wordt gemiddeld ander gedrag vertoond.
- Van groep naar team. (Lencioni)
- Zelfsturing, agile, thriving.
- Duurzaam HR.

### 3. Kenmerken en achtergronden per paradigma

In de overzichten hiernaast staan de verschillen tussen de ego- en eco-gerichte benaderingen onder elkaar weergegeven. Per paradigma worden zowel de kenmerken als de achtergronden belicht.

#### De ego-gerichte gedachte is nog steeds leidend omdat:

- Organisaties als politieke systemen fungeren, met belangen, conflicten en macht (G.Morgan).
- HR de belangen van personen dient en niet van systemen.
- HR in eerste instantie de belangen van directie, bestuur en management en in tweede instantie de belangen van individuele medewerkers dient.
- HR werkt in een spreidstand door te eenzijdig één belang of één stakeholder volgt (Duurzaam HR in de Canon van HRM). Hierdoor blijven paradoxen bestaan.
- HR, management en wetenschap blijven zoeken naar 'de waarheid' terwijl complexe sociale systemen vanuit ieder waarnemingsstandpunt waarheden kent die vanuit een ander standpunt als niet waar gezien worden.

#### Een overzicht van aannames en manieren van kijken bij ego versus eco

Ego-gericht	Eco-gericht
(Groepen van) individuele medewerkers	Relaties tussen medewerkers
Sturen op (de optelsom van) individuele bijdragen aan organisatiedoelen	Sturen op bijdrage van het collectief (met een focus op teams)
Human Capital	Social Capital
Mechanische kijk op organisaties	Organische kijk op organisaties
Psychologische kijk op medewerkers	Sociologische kijk op medewerkers
Hiërarchie	Zelfsturing
Persoonlijke belangen	Natuurlijke systemen



**“De essentie is dat teamleden met elkaar een synergetisch effect veroorzaken”**

## 4. Analyse - HR-paradigma van Ego naar Eco

Het huidige HR-paradigma wordt gevormd door de aanname dat het functioneren van een team (of een organisatie) een optelsom is van individuele prestaties. Individuele prestaties worden in deze aanname gedreven door persoonlijke belangen, en HR dient te ondersteunen bij het nastreven van deze persoonlijke belangen, omdat dit de meest optimale teamprestatie, en de meeste welvaart en welzijn oplevert.

### **Nieuw HR-paradigma**

De aanname vanuit 'nieuw HR' die wij tegen het licht willen houden is dat er zoiets bestaat als het teambelang, dat een eigen identiteit heeft, los van de som van de persoonlijk belangen.

#### 4. Analyse - HR-paradigma van Ego naar Eco

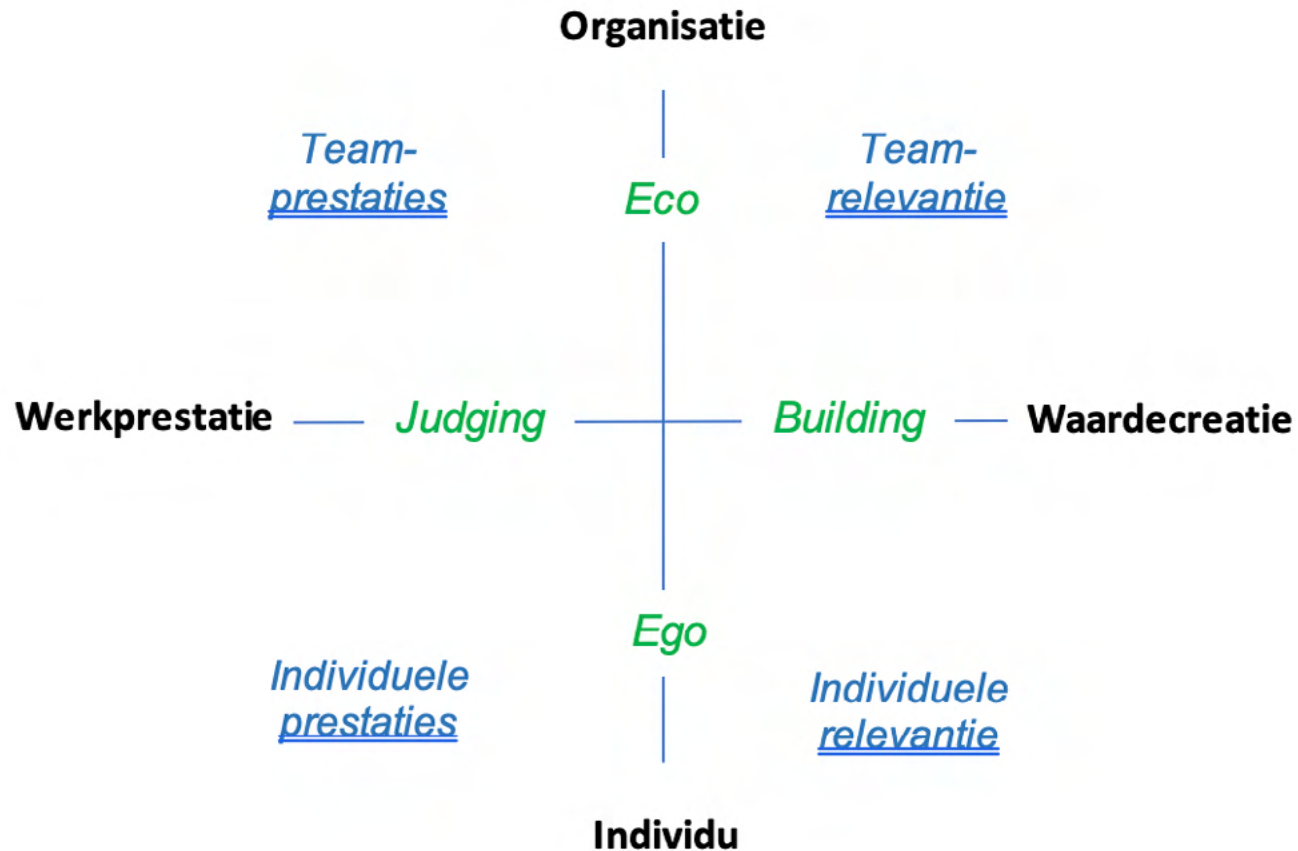
Het functioneren van een team is dus afhankelijk van de individuele prestaties én de teamprestatie die gedreven worden door hetzelfde teambelang (en niet door de individuele belangen). De opdracht van HR is met het teambelang voor ogen mensen in teams optimaal te laten presteren. Dit leidt tot de meeste welvaart en welzijn.

In figuur 1 is de ontwikkeling in het vakgebied inzichtelijk gemaakt. Het huidige HR-paradigma bevindt zich nog veelal linksonder in de matrix, met een dominante focus op individuele prestaties. Het nieuwe paradigma bevindt zich meer rechtsboven, met een dominante focus op de team- of organisatie-relevantie.

#### Wat maakt een team een team?

Voor elk succesvol team geldt dat het resultaat afhankelijk is van heldere doelstellingen, ieders inbreng en een gezamenlijke verantwoordelijkheid, vertrouwen in elkaar, goede en open communicatie (ook bij conflicten) en wederzijds respect. De essentie is dat de teamleden met elkaar een synergetisch effect veroorzaken. In combinatie hiermee moet er sprake zijn van een wederzijds voordelige co-existentie, waarin de individuele leden ervan zijn doordrongen dat zij niet individueel maar als team collectief (top)prestaties kunnen leveren. Hier vloeien human capital en social capital in elkaar over.

#### 4. Analyse - HR-paradigma van Ego naar Eco



**Figuur 1**, gebaseerd op: Ployart, R. (2015) Strategic Organisational Behavior (STROBE).  
Academy of Management Perspectives, 29(3), p. 342-356.

#### 4. Analyse - HR-paradigma van Ego naar Eco

De matrix is gebaseerd op inzichten uit het onderzoek naar ontwikkelingen in het HR-vakgebied. Dit internationale onderzoek van onder andere Robert Ployart van de University of South Carolina biedt aanknopingspunten om te veronderstellen dat de focus onder HR-professionals langs twee dimensies is in te delen. In figuur 1 zijn deze als horizontale resp. verticale dimensie weergegeven.

De eerste dimensie is die van werkprestaties vs. waardecreatie. Een focus op werkprestaties houdt in dat HR-professionals zich vooral bezighouden met het in kaart brengen van en sturen op de gewenste kwantiteit en kwaliteit van medewerkers. Het doel van deze insteek is 'judging', ofwel prestatie management, bestaande uit alle facetten van personeelsmanagement. Een focus op waardecreatie daarentegen houdt in dat HR-professionals zich vooral bezighouden met het benutten van het aanwezige potentieel.

Het doel van deze insteek is 'building', ofwel potentieelbenutting en het optimaliseren van het rendement op de investering in medewerkers.

De tweede dimensie is die van individu vs. organisatie. Een focus op het individu is ego-centrisch en betekent dat individuen in het middelpunt van de belangstelling van HR-professionals staan. HR-professionals zijn hier maatjes van de individuele werknemers. Een focus op de organisatie is eco-centrisch en betekent dat de organisatie als geheel, en de relaties tussen mensen en teams in de organisatie in het middelpunt van de belangstelling van HR-professionals staan. HR-professionals zijn hier maatjes van de (doelen van de) organisatie, het management als werkgever.



## 4. Analyse - HR-paradigma van Ego naar Eco

### De Spagaat van HR

HR-professionals zien het als hun taak om te implementeren en uit te voeren wat de directie/het bestuur/het management bedacht heeft. Dit heeft als voordeel dat vakmensen uitwerken en uitvoeren wat op strategisch niveau bedacht is. Het resultaat is veelal een doordachte aanpak met bijbehorende regels, procedures en documenten.

Deze aanpak heeft echter ook nadelen. Allereerst zijn de HR-professionals, bij uitstek de kenners van het sociale binnen organisaties, niet bij de strategische ideevorming betrokken. Ze moeten daardoor vaak zaken uitwerken en invoeren waar ze het in essentie niet geheel mee eens zijn. Ze hebben geen leiderschap kunnen tonen, waardoor ze vaak niet intrinsiek gemotiveerd zijn om het beleid uit te voeren. Aan het eind van de rit kun je vaak de vraag stellen: voor welk probleem was dit ook alweer de oplossing?

Daarbij komt dat de medewerkers zich niet vertegenwoordigd voelen door HR als het op strategisch beleid aankomt. Ze verliezen hun vertrouwen in HR als onafhankelijk pleitbezorger van effectief en humaan organiseren en zien HR alleen nog als persoonlijk belangenbehartiger (luisterend oor, bemiddelaar in conflicten). Maar ook hier zijn medewerkers voorzichtig omdat ze ervan uitgaan dat als het spannend wordt, HR de kant van de leidinggevende kiest.

#### 4. Analyse - HR-paradigma van Ego naar Eco

Tezamen leveren deze twee dimensies de matrix op die in figuur 1 is weergegeven. De matrix laat vier HR-invalshoeken zien. HR-professionals blijken actief te zijn volgens één of meerdere van deze invalshoeken, met zoals gezegd een trend van verschuivend zwaartepunt van linksonder naar rechtsboven. Steeds meer HR-professionals vullen hun verantwoordelijkheid in met een focus op waardecreatie in combinatie met het organisatieperspectief.

Traditioneel HR gaat ervan uit dat het functioneren van een team (of een organisatie) een optelsom is van individuele prestaties die voortkomen uit persoonlijke belangen. Vanuit die aanname ondersteunt HR individuen om hen te helpen in het nastreven van persoonlijke belangen. De onderliggende overtuiging hierbij is dat er een sterk positief verband is tussen medewerkerstevredenheid en de prestaties van individuen, teams, en de organisatie.

Het nieuwe HR gaat ervan uit dat er meer aan de hand is in organisaties dan alleen optelsommen en lineaire verbanden tussen werkgeluk en werkprestaties. Nieuw

HR besteedt aandacht aan relaties tussen mensen en tussen en binnen teams, en onderkent dat teams en organisaties natuurlijke dynamische systemen zijn.

In aanvulling op figuur 1 is het daarbij van belang dat in de eco-gerichte aanpak HR tot taak heeft het management te spiegelen. Ook het management kan immers ego-gedrag vertonen. In dat geval gaat het belang van de persoon (de manager) boven het belang van de organisatie. HR heeft dan een spiegelende signaalfunctie. Als een manager een afwijkend belang heeft, dan is het HR die de dialoog aangaat om het belang van de manager weer synchroon te krijgen met het belang van de organisatie. HR is daarmee feitelijk het maatje van de organisatie als geheel en niet van individuen, of het nou managers of medewerkers zijn. De eco-gerichte aanpak leidt tot anders kijken naar organisaties en de rol van HR als binnenboordmotor van organisatie-ontwikkeling en succes. Met een 'eco-mindset' en bijbehorend gedrag kunnen HR-professionals in een snel veranderende en onvoorspelbare wereld mindbreaking zijn. Daarmee kunnen zij de organisatie een grote dienst bewijzen.



**“Dit paper zet een eerste stap tot dat andere denken en doen.”**

## 5. Casuïstiek

In dit hoofdstuk geven wij enkele concrete praktijkvoorbeelden om met casuïstiek te duiden wat een eco-gerichte HR-aanpak is.

### Praktijkcasus 1 - De voetbalmetafoor

Beeld je een voetbalteam in. Alle spelers moeten in dienst spelen van het collectief. Je hebt er niets aan als een speler 10 andere spelers passeert en vervolgens uitgeput naast schiet. Het gaat er dus niet om dat de individuele speler scoort, maar dat het team het maximale uit de individuele spelers haalt zodat de kans het grootst is dat er meer gescoord wordt dan de tegenstander. Toch is dit maar de helft van het verhaal. De spits moet in dienst van het collectief spelen, maar wordt ook gevraagd om die briljante individuele actie te maken waardoor de bal in de goal belandt! De overige spelers moeten er dus voor zorgen dat de spits maximaal tot zijn/haar recht komt. Dit geldt voor alle posities in het veld.

### Eco-gerichte aanpak

In een team waar het sociaal kapitaal goed ontwikkeld is, zorgt iedereen er dus voor dat de ander zo goed mogelijk zijn/haar taken kan uitvoeren. Dat doe je door in dienst van de ander te spelen. Als iedereen dit doet heeft iedere speler 10 spelers die hem/haar helpen het beste uit zichzelf te halen. In zo'n team is de motivatie het hoogst en voelt niemand zich gepasseerd of buitenspel staan.

Op deze wijze kon Ajax in het seizoen 2018-19 tegen teams winnen die een veel groter budget hadden en daarmee de beschikking hadden over de best denkbare individuele spelers. Alle Ajax spelers hadden vertrouwen in elkaar, in de coach (Ten Hag) en de organisatie eromheen. Ze hielpen elkaar maximaal om te kunnen bijdragen aan het teambelang, aan het belang van Ajax als organisatie en uiteindelijk aan het belang van het publiek.

## 5. Casuïstiek

In dit hoofdstuk geven wij enkele concrete praktijkvoorbeelden om met casuïstiek te duiden wat een eco-gerichte HR-aanpak is.

### Praktijkcasus 2 – Korte vs. lange termijn belangen

Annelot, die al 10 jaar als architect/programmeur bij organisatie X werkt krijgt een conflict met haar leidinggevende Ellen. Het conflict loopt zo hoog op dat Annelot zich ziekmeldt. Ellen loopt de dag na de ziekmelding binnen bij HR en spreekt de HR manager Kees aan:

#### **Ego-gerichte aanpak:**

Leidinggevende Ellen vertelt aan HR-Manager Kees dat Annelot teveel terug wil naar de architectuur van de programma's die ze verkopen en daardoor te weinig productief is als programmeur. Ze zegt dat ze Annelot gevraagd heeft meer te gaan programmeren en haar targets te halen. Annelot bleef echter kritisch over de architectuur en ging niet meer programmeren. Na enige tijd meldde ze zich ziek. Ellen baalt van dit gedrag. Kees reageert hierop door te stellen dat dit een werkgerelateerd probleem is en dat de medewerker dus mogelijk niet echt ziek is. Hij zet de Arbo-arts erop zodat Annelot zo snel mogelijk weer aan het werk gaat. De Arbo-arts constateert in eerste instantie reële klachten zoals slapeloosheid en stressklachten. Na een maand geeft ze aan dat Annelot niet meer ziek is en moet gaan re-integreren. Kees geeft aan Ellen door dat Annelot een maand krijgt om te re-integreren.

## 5. Casuïstiek

In dit hoofdstuk geven wij enkele concrete praktijkvoorbeelden om met casuïstiek te duiden wat een eco-gerichte HR-aanpak is.

### **Hieronder schetsen we twee mogelijke ego-gerichte uitkomsten:**

*A: Annelot neemt haar verlies.*

Ze werkt na een maand weer 100% en doet braaf wat er van haar gevraagd wordt. Ze gaat meer programmeren en bemoeit zich niet meer met de architectuur van de programma's. De leidinggevende is tevreden en HR is tevreden. Mooi opgelost lijkt het. De medewerker voelt zich echter niet gehoord. Ze verlegt haar belangen naar gezellige collega's en leuke dingen buiten haar werk om. Echt bijdragen aan een beter product voor de klant doet ze niet meer.

*B: Annelot blijft kritisch.*

Ellen blijft haar daardoor lastig vinden en uiteindelijk clasht het. Na een lang juridisch steekspel wordt Annelot ontslagen. Niemand is echt tevreden, hoogstens opgelucht dat het achter de rug is.

Beide ego-gerichte aanpakken leiden niet tot een optimaal resultaat...

## 5. Casuïstiek

In dit hoofdstuk geven wij enkele concrete praktijkvoorbeelden om met casuïstiek te duiden wat een eco-gerichte HR-aanpak is.

### **Eco-gerichte aanpak:**

Leidinggevende Ellen vertelt aan HR Manager Kees dat Annelot teveel terug wil naar de architectuur van de programma's die ze verkopen en daardoor te weinig productief is als programmeur. Ze zegt dat ze Annelot gevraagd heeft meer te gaan programmeren en haar targets te halen. Annelot bleef echter kritisch over de architectuur en ging niet meer programmeren. Na enige tijd meldde ze zich ziek. Ellen baalt van dit gedrag.

Kees reageert dit keer anders. Hij stelt dat het vreemd is dat een medewerker die al 10 jaar bij de organisatie werkt en met veel tromgeroffel is binnengehaald, er nu opeens niet meer bij lijkt te horen. Zowel jij, Ellen als Annelot hebben toch hetzelfde doel? Wat is hier werkelijk aan de hand?

Ellen antwoordt dat de klanten betalen voor programmeerwerk en niet voor aanpassingen in de basis van de architectuur. Best wel bijzonder, maar het is nu eenmaal zo en om die reden wil ze dat alle medewerkers van haar afdeling minimaal 80% declarabel zijn als programmeur. Kees vraagt zich hardop af waarom Annelot - dit wetende - dan toch meer wil doen aan de architectuur van de programma's. Ellen zegt dat er in het verleden onder tijdsdruk keuzes gemaakt zijn die niet altijd even handig waren. In de basis zit het niet erg solide in elkaar. Programmeurs lopen hier nu vaak tegenaan. waardoor het programmeerwerk omslachtig is. Ellen kan hier niets aan doen omdat de klant nu eenmaal alleen betaalt voor de uren die besteed worden aan nieuwe programmatuur. Kees stelt voor om dit dilemma te bespreken in een driegesprek met Annelot en Ellen.

## 5. Casuïstiek

In dit hoofdstuk geven wij enkele concrete praktijkvoorbeelden om met casuïstiek te duiden wat een eco-gerichte HR-aanpak is.

### **Hieronder schetsen we twee mogelijke eco-gerichte uitkomsten:**

A: Annelot en Ellen komen in het gesprek nader tot elkaar. Annelot wil meer gaan programmeren als het team ook meer tijd mag besteden aan de verbetering van de basis. Ellen zou het mooi vinden als de programmeurs hierdoor meer gemotiveerd hun werk doen. Annelot denkt dat dat gaat gebeuren als het team zich meer eigenaar voelt van het programma dat ze verkopen.

Ze spreken af dat binnen het team onderzocht wordt hoe de architectuur van het programma het beste verbeterd kan worden, hoeveel tijd er nodig is om dit te doen en wie zich daar dan mee gaan bezighouden. Ellen gaat hiervoor budget vragen bij de directie. Ook de directie beseft dat verbeteringen weliswaar niet op korte termijn winst opleveren, maar wel meer gemotiveerde medewerkers en een beter product, wat op langere termijn zorgt voor een betere concurrentiepositie. Ellen krijgt budget voor een half jaar voor 0,6 fte. Annelot en twee collega's gaan er een dag per week mee aan de slag en kunnen zo ongestoord werken aan het verbeteren van de architectuur. Iedere maand wordt de voortgang geëvalueerd. Annelot en haar collega's zijn er blij mee. Ook Ellen merkt dat het de sfeer op de afdeling duidelijk verbetert. Annelot doet haar werk als programmeur voor klanten nu zonder tegenzin en veel beter! Kees ziet het verder van de zijlijn aan en gaat lekker door met zijn werk en bedenkt zich dat het zo toch veel prettiger werken is dan een tijdrovend ziekte-traject met arbodiensten, dossieropbouw enz. enz.



## 5. Casuïstiek

In dit hoofdstuk geven wij enkele concrete praktijkvoorbeelden om met casuïstiek te duiden wat een eco-gerichte HR-aanpak is.

B: Tijdens het gesprek blijkt dat Ellen geen andere uitweg ziet dan 80% declarabel zijn met programmeerwerk. Ze heeft het nogmaals aan de directie gevraagd, maar die zien verdere investering in de basis van het programma niet zitten. Annelot komt tot de conclusie dat het onder deze condities niet haar baan is. Afgesproken wordt dat er gekeken wordt of er een andere baan is binnen de organisatie. Lukt dit niet, dan zal Kees Annelot ondersteunen bij het vinden van een andere baan buiten de organisatie. Gelukkig blijkt dat er in een andere unit net voorbereidingen getroffen worden om een nieuw product te gaan ontwikkelen. Annelot wordt overgeplaatst en gaat als architect van het nieuwe product een nieuwe uitdaging aan. Kees gaat verder met zijn werk en prijst zich gelukkig dat dit zo soepel verlopen is.

Twee eco-gerichte aanpakken met een optimaal resultaat!

## 5. Casuïstiek

Uit bovenstaande blijkt dat de voor de hand liggende (ego-) oplossing uiteindelijk het meeste tijd kost en vooral verliezers oplevert. De eco-aanpak levert na aanvankelijk meer werk uiteindelijk een veel beter resultaat op voor de organisatie, voor betrokkenen én voor HR.

Het grote verschil is dat HR zich bij de eco-aanpak verantwoordelijk voelt voor het vakmanschap op het gebied van Mens en Organiseren. Als HR in staat is het ecosysteem te dienen zonder ego's doorslaggevend te laten zijn, dan krijgt HR het vertrouwen van zowel de leiding als van de medewerkers. Iedereen wil immers graag werken voor zo'n organisatie!

**“De eco-aanpak  
levert uiteindelijk  
een veel beter resultaat  
voor de organisatie,  
betrokkenen en  
voor HR”**

## 6. Conclusie

Als HR de eco-aanpak centraal gaat stellen in plaats van de ego-aanpak, dan geeft dat organisaties in onze snel veranderende wereld de meest toegevoegde waarde. Wij pleiten daarom voor een verschuiving in het HR-vakgebied van aandacht voor de doelen en belangen van individuen naar meer aandacht voor de doelen van teams en organisatie als geheel.

Organisaties die als ecosystemen worden begeleid, bestudeerd en ontwikkeld, maken het voor mensen in dat ecosysteem leuker, beter en interessanter. Zij krijgen iets anders om naar te kijken dan alleen hun eigen kwaliteiten, namelijk de organisatie als kleurrijk divers natuurlijk systeem. Dat is een systeem dat bruist door de mensen die daar deel van uitmaken en die allen iets kunnen, iets willen en samen iets zijn. Dat geeft mensen en hun onderlinge relaties energie. De paradigmashift van ego-gericht HR naar eco-gericht kan daarom worden gezien als een energietransitie in HR ten behoeve van organisaties. Van focus op individuele energie naar collectieve energie.

**HR, go for Eco!**

## 7. Aan de slag met een eco-gerichte aanpak

In dit hoofdstuk geven wij enkele concrete aanbevelingen aan HR-professionals om met een meer eco-gerichte aanpak te gaan werken.

1. Vraag je als HR-professional af wat de organisatie nodig heeft op het gebied van mens en organisatie. Toon leiderschap door zowel medewerkers als directie mee te nemen. Deze positie kun je afdwingen door aan te tonen dat het resultaat stelselmatig beter wordt (dan bij vergelijkbare organisaties) wanneer HR tijdig betrokken is en verantwoordelijkheid neemt.
2. Verdiep je in het gedachtengoed van Agile werken en Agile HR. De inzichten uit die benadering passen goed bij de eco-benadering.
3. Neem de leiding bij organisatorische innovatie. Zorg ervoor dat HR direct betrokken is bij strategische problemen waarbij de oplossing gezocht moet worden in beter werken en beter samenwerken.
4. Neem daarbij het lange termijnperspectief van een gezonde, natuurlijke organisatie als uitgangspunt. Natuurlijk met een realistische kijk, wetende dat korte termijn verlies het einde van de organisatie kan betekenen.
5. Ga er vanuit dat iedereen die onderdeel van de organisatie is er toe doet en gelijkwaardig is. Door vertrouwen in je medewerkers te hebben, krijg je vertrouwen terug.
6. Richt je meer op samenwerking en teams en minder op individuen.



**Whitepaper**

# **Van Ego naar Eco in Organisaties**

---

## **De paradigmashift voor HR**

Auteurs: Jelderik Schutz, Lidewey van der Sluis, Gideon Boekenoogen, Simon Noorman

Copyright NVP - Juni 2020



**NVP**  
NETWERK VOOR HR-PROFESSIONALS