



links naar rechts: Arthur Popping, Kon Hoppenbrouwers, Will Daniëls, Hans Rutjes, George Becht en Herman Klapdoor.

Rondetafelgesprek met netwerkers van ?Hoe Zo! over veranderingen op de werkvloer

"Je moet het beleven in plaats van overleven"

De wereld van arbeid en organisatie is onstuitbaar in verandering. Misschien is het begrip 'arbeidsmarkt' over een poosje zelfs wel achterhaald. Een groter aantal professionals zal niet meer in loondienst zijn, maar aan de slag gaan als zzp'er, ondernemer of netwerker. De partners in het ?Hoe Zo!-netwerk vinden dit niet zo'n gekke gedachte. Zij zijn zelf het levende voorbeeld van een andere manier van werken:

- Hans Rutjes, organisatiedeskundige en strateeg in het ?Hoe Zo!-netwerk
- Will Daniëls, Daniëls Services, mede-initiatiefnemer van ?Hoe Zo! (specialisatie: hrm, organisatiecoaching)
- Arthur Popping, Popping Consulting, mede-initiatiefnemer van ?Hoe Zo! (specialisatie: bedrijfskundig adviseur, verandercoach)
- Herman Klapdoor, BedrijfsTalent (werving & selectie, jobcoaching)
- Kon Hoppenbrouwers, Brainwave Associates (IT-dienstverlening)
- George Becht, De Cygnus Adviesgroep (sociale re-integratie, verzuimbegeleiding)

Hoe gaat de wereld van arbeid en organisatie zich de komende tijd ontwikkelen?

Hans Rutjes: "We zien drie pijlers: duurzaamheid, innovatie (zowel strategisch, technologisch als sociaal) en nieuwe vormen van werken. Flexibel werken, maar ook allerlei andere veranderingen in de manier waarop organisaties hun werk organiseren in de periode tussen nu en vijf jaar. Dat is niet alleen onontkoombaar vanwege demografische ontwikkelingen, zoals de vergrijzing. Maar ook de technologische mogelijkheden worden groter, wat een geweldige push geeft. Tenslotte zijn er belangrijke maatschappelijke veranderingen: erbij willen horen, de druk om te participeren op de arbeidsmarkt neemt toe. Dat hebben wij vertaald naar de term 'betrokkenheid'. Ik denk dat participatie van mensen – ook die met een zekere afstand tot de arbeidsmarkt – een belangrijk element van duurzaamheid is; je hoeft niet alleen te denken aan milieuvriendelijkheid."

Arthur Popping: "De traditionele manier van organiseren is heel procesgericht, soms lijkt het zelfs op navelstaren. Ik adviseer o.a. de retailsector, daar is die neiging zeker heel sterk. Maar de veranderingen gaan zo snel, de producten volgen elkaar zo snel op en de concurrentie wordt scherper, dus beheersen en behouden is niet meer genoeg. Ik kwam er steeds meer achter dat je heel veel energie moet stoppen in het meekrijgen van je mensen. Dus we kijken veel meer naar mensen: wat hebben ze voor competenties nodig, gezien de marktontwikkelingen en de eisen de organisatie stelt. Daarom moet je inzetten op het talent van mensen."

DUURZAME INZETBAARHEID

George Becht: "Voor onze organisatie is die duurzame inzetbaarheid van mensen natuurlijk een heel belangrijk gegeven. De arbeidsmarkt is aan het inkrimpen, vacatures zijn al lang niet meer zo gemakkelijk invulbaar. Dat geeft organisaties ook een drijfveer om te kijken naar wat mensen nog wel kunnen als langdurig verzuim dreigt te ontstaan doordat zij hun eigen werk niet meer kunnen uitvoeren. Wij hebben een aantal oplossingen gezocht voor mensen van wie hun werkgever achteraf zei: dit heeft bijgedragen aan de effectiviteit van mijn organisatie. Die mensen hebben talenten laten zien, die we nog niet van ze kenden. Ook werkzoekenden zullen in de toekomst steeds meer duidelijk moeten

maken: welke talenten bezit ik en hoe kan ik die verder ontwikkelen en uitdiepen."

Herman Klapdoor: "Daarnaast is het belangrijk ervoor te zorgen dat de samenwerking tussen medewerkers onderling en die tussen leidinggevend en medewerkers perfect verloopt. De betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie en bij hun werk wordt daarvoor groter. Een leidinggevende moet daarom weten wat de drijfveren van z'n medewerkers zijn en daar op de juiste manier op inspelen."

Will Daniëls: "Talentmanagement is een must. Als je daar niet aan werkt, lever je in op de continuïteit van je onderneming. Als je er bewust mee bezig bent, dan is je imago in de markt ook positief. En dan gaat het talent van de toekomst de weg vinden naar jouw organisatie. Doe je dat niet, dan zet je jezelf als onderneming buitenspel. Want talent wordt op alle gebieden schaars straks. Duurzaam HR management betaalt zich terug."

Kon Hoppenbrouwers: "Ik denk dat IT die duurzaamheid steeds meer gaat faciliteren. Het beschikbaar hebben van de feitelijke informatiedata die ertoe doen is cruciaal in dit soort processen."

INNOVATIE

Productontwikkeling en productdesign worden als gevolg van de technologische ontwikkelingen steeds belangrijker. Dat staat in hoog aanzien in Nederland en de regio Eindhoven. De productiekant is zorgwekkender: zijn wij in staat om de mensen daar op een betrokken manier aan de slag te houden?

Hans Rutjes: "Daar moeten we veel energie in steken. Maar dat geldt evenzeer voor organisaties die een dienst aanbieden. Een kenmerk van deze kant van de arbeidsmarkt is dat het werk evenals in de maakindustrie vaak zo gestandaardiseerd is, dat het een zeer repeterend karakter heeft. Deze werkzaamheden zul je zodanig moeten organiseren dat je er geschikte mensen voor blijft vinden. Dat is een spanningsveld, we kijken allemaal naar de hoger opgeleiden en de creatieven. Die andere groepen mogen we niet vergeten."

Will Daniëls: "Een van onze opdrachtgevers in het ?Hoe Zo!-netwerk is een Duits bedrijf in de automotive industrie. Technologisch is dat state-of-the-art. Alles wat geautomatiseerd kan worden, is geautomatiseerd. Dat vraagt

een andere manier van werken van de medewerkers. Aan de hand van het 'Op Koers'-programma van ?Hoe Zo! ondersteunen we ze daarbij."

Hans Rutjes: "Ook de mensen die daar het repeterende werk doen, zul je intensiever moeten betrekken bij het ontstaan van het product en het productieproces. Dat vinden ze bovendien hartstikke interessant. Daar moet je goed op sturen. Je kunt dat werk misschien weg organiseren, maar dat is niet de weg die we in moeten. Het is belangrijk voor de productiemedewerkers in de maakindustrie meer waardering te laten zien. 'Het begint bij de verwondering van het maken', roept een van onze klanten met regelmaat."

George Becht: "Maak bijvoorbeeld ook training en coaching mogelijk voor mensen in laaggeschoolde functies. Je zult versteld staan van het talent. Misschien heeft een van de mensen die al heel lang in zo'n functie zit, het talent om jonge mensen op te leiden en te begeleiden. Misschien heeft 'ie ook wel heel originele ideeën om dat werk vorm te geven."

Kon Hoppenbrouwers: "IT maakt het mogelijk dat medewerkers meer betrokken blijven. De communicatie kan in feite heel anders. Je bent niet meer plaatsgebonden en kunt bij wijze van spreken thuis al informatie verzamelen die je op je werk kunt gebruiken. Het is aan de organisatie om dat te stimuleren in plaats van te blokkeren. Die mogelijkheden moet je benutten om veranderingen in je organisatie door te voeren."

HET NIEUWE WERKEN

Nieuwe vormen van werken passen bij de tijdgeest, zo is het betoog van de deelnemers aan dit rondetafelgesprek:

- veel mensen streven naar meer onafhankelijkheid en vrijheid
- de ICT maakt tijd- en plaatsafhankelijk werken mogelijk voor veel mensen
- het bedrijfsleven heeft behoefte aan een flexibele 'schil' voor aanpassing aan actuele marktontwikkelingen.

Wat betekent dat allemaal voor de organisatie van werk en voor de leidinggevend?

Hans Rutjes: "Zorg dat je slimmer werkt en effectiever organiseert. Organisaties zullen bewuster moeten gaan nadenken over de vraag: wat voor talenten heb ik nodig op de langere termijn? En wat kan ik doen om de

Lees verder op pagina 97 >

productiviteit hoger te krijgen? Er komt nog meer uitbesteding vanwege het vasthouden aan de corebusiness. En men zal meer toe moeten naar het delen van kennis. Met andere ondernemers, met kennisinstellingen. Dat zie je hier en daar al goed op gang komen.”

Will Daniëls: “De werknemer van de toekomst zal meer vanuit ondernemerschap verantwoordelijkheid gaan dragen voor de eigen carrière. Die moet z'n talenten te gelde kunnen maken binnen de onderneming waar 'ie – tijdelijk of op projectbasis - voor kiest. Daar is men steeds meer toe bereid. Er zal dan door leidinggevenden meer gestuurd moeten worden op resultaten en output in plaats van op het 'hoe'. Vertrouwen geven en ruimte voor zelfsturing is de richting.”

Kon Hoppenbrouwers: “Een goede communicatie wordt daarbij een van de belangrijkste aspecten. Daar moeten organisaties veel energie in stoppen. Iedereen moet weten wat er van hem of haar verwacht wordt, dat moet meetbaar zijn en dat moet ondersteund worden door goeie systemen.”

Hans Rutjes: “Leidinggevenden zijn daar vaak nog niet klaar voor. Het is behoorlijk veel werk en ze hebben vaak andere taken. Ook zij hebben begeleiding nodig om anders te leren sturen. Er blijft daarnaast nog een groep mensen die meer sturing nodig hebben dan anderen. De toekomst zal leren dat je individueel moet coachen. Als je dan ook nog moet instaan voor de organisatie van het werk, dan ontstaat er een enorm spanningsveld.”

George Becht: “Het gevaar van het nieuwe werken is dat de afstand groter en de betrokkenheid minder wordt. Het kan zomaar in eerste instantie leiden tot toename van verzuim. Het is volgens mij nog een langdurig proces om het denkbeeld dat bij het nieuwe werken hoort te adopteren. Voor de één zal dit sneller gaan dan voor de ander.”

Arthur Popping: “Een verandering begint altijd met nut en noodzaak. Als daar een gemeenschappelijke focus is, dan is dat al het halve werk. Daarom zetten wij bij het begeleiden van strategie- en organisatieveranderingen altijd in op de vraag naar drijfveren: wat is nou je ambitie, hoe wil je die vormgeven en met welke talenten wil je dat realiseren, te beginnen met de werkgever. Daar geven wij handvatten voor. Je moet de mensen ook zo ver krijgen dat ze meedoen.”

Hans Rutjes: “Het zijn niet de structuren die

werken, het zijn de mensen die het doen. Dus je moet geweldig inzetten op mensen en op de mogelijkheid om uit die mensen de maximale betrokkenheid te halen. De allergrootste uitdaging voor de komende jaren zal zijn om nieuwe werkvormen in te passen in bestaande processen.”

Kon Hoppenbrouwers: “Dat betekent dat mensen niet meer gebonden zijn, maar geboid. Het is belangrijk dat mensen straks vanuit hun gevoel bij een organisatie willen horen. De tijd dat men zich aanpast aan de organisatie waarvoor men werkzaam is, is voorbij. 'My size fits me' is het tegenwoordig.”

Hans Rutjes: “Dat vraagt ook geloof in de spontaniteit van mensen in plaats van in de maakbaarheid van een organisatie. Mensen die betrokken zijn hun organisatie, zijn in staat het onderste uit de kan te halen.”

Herman Klapdoor: “Heel belangrijk is inderdaad dat je een gezamenlijke doelstelling formuleert: wat willen we met elkaar bereiken? Bedrijven met verschillende afdelingen bijvoorbeeld moeten die afdelingen bij elkaar zetten: hoe kunnen jullie dit – vanuit jullie eigen talent – samen realiseren? Door niet voor te schrijven hoe het proces moet verlopen, maar de mensen zelf na te laten denken, komen er vaak heel goeie ideeën, waarbij – met bewaking van de doelstellingen – de betrokkenheid en het initiatief van de mensen wordt vergroot. Zo krijg je een goeie samenwerking over de grenzen van afdelingen heen en doorbreking van het eilanddenken.”

Will Daniëls: “Bij een van onze opdrachtgevers – een innovatief bedrijf in de agrarische sector - is de leus: Accent op ieders talent. Het is belangrijk dat ook op de arbeidsmarkt uit te stralen. Deze opdrachtgever is daarbij heel actief om mensen met een wat grotere afstand tot de arbeidsmarkt een kans te geven en te integreren. Dit positieve imago zorgt ervoor dat er geen problemen zijn om de goede mensen binnen te halen, ondanks een omvangrijk groeiscenario.”

Herman Klapdoor: “En de werkzoekenden zullen zich meer bewust moeten worden van wat ze kunnen, en zich beter presenteren.”

Hans Rutjes: “Een mooie ontwikkeling in enkele ons omringende landen is daarnaast dat bedrijven capaciteit van medewerkers

met elkaar delen. Mensen worden door een bedrijf uitgeleend en ze komen na verloop weer tijd terug. Dat moet wel sterk geregisseerd worden.”

ARBEIDSVORWAARDEN

Als de arbeidsmarkt flexibeler wordt, is te voorzien dat anders zal worden aangekeken tegen een begrip als werkloosheid. Werknemers zullen eerder in zijn voor 'in between jobs' en werkgevers zullen daar bij hun selectie steeds minder problemen mee hebben, zo voorziet George Becht.

Een andere partner in het ?Hoe Zo!-netwerk, de jurist **Ruud Verberne** van Verberne HR Consultancy is o.a. gespecialiseerd in arbeidsvoorwaarden. Hij verwacht naast het nieuwe werken ook het nieuwe belonen: een vast basisinkomen en daarnaast een faciliteiten- en onzorgpakket, waaraan de werknemer al naar gelang het aantal gewerkte uren en de behaalde resultaten steeds minder en misschien uiteindelijk niets hoeft bij te dragen. De arbeidsvoorwaarden zullen binnen een flexibel kader steeds meer maatwerk worden.

Daarnaast stelt **Verberne** in een binnenkort te publiceren artikel: “Tegen de achtergrond van de nieuwe werkkostenregeling moet worden bezien welke kosten bij het flexibele, nieuwe werken kunnen worden aangemerkt als intermediaire kosten. Vergoedingen daarvoor vormen immers geen loon of werkkosten. Het gaat hier om kosten die de werkgever normaal zelf zou maken, maar die de werknemer ten behoeve van de werkgever voorschiet. De werknemer betaalt en ontvangt het voorgeschoten bedrag van de werkgever retour.”

Natuurlijk doemen er nog knelpunten genoeg op bij de nieuwe ontwikkelingen rond het nieuwe werken. Maar sociale innovatie is onontkoombaar, stelt **Hans Rutjes:** “zonder sociale innovatie is innoveren een kansloze missie omdat het ingrijpt op de samenwerking tussen mensen”. Het arbeidsleven kan onzekerder worden voor de mensen, maar ook uitdagender en leuker, aldus **Arthur Popping** tot besluit: “Je moet het nieuwe werken beleven in plaats van overleven.”

?Hoe Zo! Veranderen

Telefoonnr. 040-2128632 - www.hoezoveranderen.nl