HRMonitor

# Alle interviews van 2023

HRMonitor, de nieuwsbrief voor HR-professionals



HRMonitor
Voor en door HR

compagnon

# Colofon

Ontvang je HRMonitor nog niet? Meld je dan nu aan!

HRMonitor
Voor en door HR

Dit document is een bundeling van alle interviews die in 2023 in de HRMonitor verschenen.

HRMonitor is de nieuwsbrief die tweewekelijks wordt verstuurd naar 27.000 HR-professionals.

In de nieuwsbrief staan visies van HR-deskudigen, en nieuws over en achtergrond van ontwikkelingen op het gebied van HR en recruitment. Compagnon is afzender van de nieuwsbrief.

compagnon

Compagnon helpt mensen en organisaties succesvol te zijn op de arbeidsmarkt. We bieden complete oplossingen voor recruitment-, employability- en HR-management.

We heten niet voor niets Compagnon: we hebben de ambitie om onze naam écht inhoud te geven. Onze teams werken vanuit Amsterdam, Den Bosch, Utrecht en Zoetermeer (hoofdkantoor).

**Telefoonnumer** 079-3631680
**E-mailadres** com@compagnon.com

**Tekst** Redactie HRMonitor & ZiPmedia

**Copyright**

Niets uit deze uitgave mag op welke wijze dan ook worden vermenigvuldigd zonder voorafgaande toestemming van de uitgever en andere auteursrechthebbenden.

# Interviews


Yousri Mandour • Veranderfilosoof, en co-auteur van 'De strategie van de kreeft'
"De cruciale vraag bij organisatieverandering is: willen we het écht?" 3

Paul de Beer • Hoogleraar voor arbeidsverhoudingenaan de Universiteit van Amsterdam
"Mobiliteit is slecht voor de schaarste" 7

Birgit Vandermeulen • Loopbaancoach van het jaar 2021
"De simpele vraag 'hoe is het thuis?' is belangrijk voor de werk-privébalans" 11

Bas van de Haterd • Oprichter en directeur van Digitaal-Werven
"Techniek is absoluut noodzakelijk voor bias free selecteren" 15

Beatrice van der Heijden • Hoogleraar Strategisch HRM aan de Radboud Universiteit
"Als de leidinggevende uitstraalt dat investeren in je carrière niet meer hoeft, ga je beantwoorden aan dat beeld" 19

Hans Cremer • Docent en onderzoeker aan de Hogeschool van Amsterdam
"Goodbye cv, hello skills!" 24

Kim Loyens • Bestuurs- en organisatiewetenschapper van de Universiteit Utrecht
"Loyaliteit is goed, té veel wordt een probleem" 28

Siham Ammal • Adviseur op het gebied van diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid
"Een inclusieve organisatie begint bij een inclusieve vacaturetekst" 33

Margreet Xavier • Sr. adviseur duurzame inzetbaarheid bij werkgeversorganisatie AWVN
"Tech? Nee, mensen maken je organisatie innovatiever!" 38

Esmé Valk • CHRO Royal Schiphol Group
"Ik wil dat alle medewerkers weer trots zijn dat ze op Schiphol werken" 42

Wencke Ester-Lorber • Commercieel directeur bij Great Place To Work Nederland
"Kantooryoga, wintersportreisjes, vrijmibo's. Deze perks bepalen niet ons werkgeluk. Maar wat dan wel?" 47

Arjan Heyma • Adjunct directeur bij SEO Economisch Onderzoek
"We moeten slimmer gaan werken" 52

Mischa Italiaander • Manager Talent Acquisition bij Sif Netherlands
"Hoe vind je in deze tijd nog technisch talent? Denk out of the box" 56

Heleen Mes • Founder van HXWork
"Géén nieuwe trend, wel een nieuw HR-tijdperk" 60

Veronique Kilian • Organisatieadviseur, trainer en werkgelukdeskundig
"Werkgeluk is geen soft gedoe. Het is een skill en iedereen kan het leren" 65

Malte van Veen • Onderzoeker bij de afdeling 'Work, Health & Technology' bij TNO
"Er zijn steeds minder jonge werkenden zónder burn-out-klachten" 70

Réne Herremans • Adviseur op het gebied van werkgeverschap en arbeidsmarketing
"In de krappe arbeidsmarkt draait het om... relatie, relatie, relatie" 74

Lieke Skidmore • HR-directeur bij de Erasmus Universiteit Rotterdam
"Naar een aantrekkelijk werkgever, komen de mensen toe" 78

Wim Davidse • Hoofdredacteur van HRMonitor
"Drukke pauze op de arbeidsmarkt in 2024" 82




**Op de hoogte blijven van HR?**

Schrijf je in voor de HRMonitor nieuwsbrief en ontvang elke twee weken een vakinhoudelijke update.

## Yousri Mandour

# “De cruciale vraag bij organisatieverandering is: willen we het écht?”



**Veranderfilosoof Yousri Mandour, partner bij adviesbureau Lobster Company en co-auteur van De strategie van de kreeft, helpt bedrijven bij organisatieverandering. “Je kunt nog zo’n mooi ontwerp voor vernieuwing hebben, als je de mindset van de mensen niet mee hebt, kan dat zo de prullenbak in.”**

**Wordt 2023 hét jaar van de innovatie?**

“Het grote vraagstuk is natuurlijk hoe we mede-werkers vinden. Dan is mijn antwoord: wees relevant zodat talent voor jou wil werken. Stel de vraag wat de aantrekkingskracht van jouw organisatie is en hoe je die kunt vergroten. Pas dan kun je bepalen wat je te doen staat. Veranderen om relevant te blijven voor huidige en toekomstige medewerkers is dan vaak onontkombaar.

**Jouw stelling is dat het bij verandering niet gaat om het soort verandering, maar om de mindset van de mensen. Kun je die toelichten?**

Als je jouw mensen niet de aandacht en zorg geeft die ze verdienen dan kun je al die canvasjes en ontwerpen voor nieuwe vormen van dienstverlening in de prullenbak gooien.

Als verandering de exercitie van een enkeling of projectgroep is, lukt het niet om van die verandering een grotere beweging te maken.

**Waarom niet?**

Het gaat vaak al mis tussen de leidinggevenden en de werkvloer. De directie en het MT hebben sessies en heidagen over de nieuwe koers en het daarbij behorende organisatiemodel. De uitkomsten leggen ze voor aan de organisatie die daar duiding en inkleuring aan kan geven. Dat klinkt als een heel efficiënt model, maar het werkt niet.

**Want?**

Het leidt tot weerstand. Mensen binnen de organisatie denken dan ‘Dit is helemaal niet mijn nieuwe strategie, hoe moet ik daar nou handen en voeten aan geven? By the way, het is heel erg abstract, en dus vaag wat die lui hebben bedacht.’

> “Ik geloof erg in de collectieve intelligentie van de organisatie”

**Wat moet je dan wel doen?**

Als ik bij dit soort processen als adviseur word ingeschakeld probeer ik een bredere groep te betrekken bij de organisatieverandering. Niet alleen de usual suspects in het MT of de directie, maar juist de verschillende bloedgroepen uit de organisatie met verschillende functies, ervaring en senioriteit. Ik zie dat als vertragen om daarna te kunnen versnellen. Dat wil niet zeggen dat iedereen meepraat, dat is bij een grote organisatie niet te doen, maar ik probeer zoveel mogelijk verschillende stemmen te laten klinken. Ik maak graag een kleinere kopgroep, een projectteam van een man of tien. En een grotere middengroep van dertig mensen, meestal opgesplitst in groepjes van tien.

**Waarom is dat belangrijk?**

Ik geloof erg in de collectieve intelligentie van de organisatie. Die moet je zoveel mogelijk benutten. Bij de directie die de koers uitzet zit natuurlijk veel kennis en ervaring, maar er zit nog veel meer in het collectief. Je kunt het jezelf gemakkelijk maken en alleen met het MT en de innovators binnen de organisatie praten. Maar dan heb je alleen de voorlopers in de adoptiecurve. De middengroepen, die wat neutraler staan tegenover de benodigde verandering, neem je zo niet mee. Dat zou een gemiste kans zijn. Als ik de middengroep meekrijg, gaan vaak ook de mensen mee die weerstand tegen de verandering bieden.

**Wat is de rol van HR hierbij?**

Het is cruciaal om de juiste mensen aan boord te hebben. Het is ook een van de meest ingewikkelde zaken in dit soort veranderingstrajecten. De kennis van HR is is hierbij onontbeerlijk, zij weten welke mensen uit de middengroep erbij moeten zijn. Het hangt een beetje van de grootte van de organisatie af, maar het kan ook zo zijn dat je mensen laat solliciteren om mee te denken.

**Op welk moment betrek je de grote groep medewerkers bij het veranderingsproces?**

Het is belangrijk om ze al tijdens de divergentiefase, aan het begin van het proces, te betrekken. Dat is de fase waarin we de toekomstbeelden verkennen en het gevoel van ongemak bespreken waar verandering altijd mee gepaard gaat. En ik betrek ze bij de uitwerkfase. Dat is cruciaal om de beoogde verandering succesvol te implementeren op de werkvloer.

Dertig mensen hebben misschien wel dertig verschillende opvattingen over de nieuwe koersJe kunt niet met dertig mensen de hoofdlijnen bepalen, maar het is wel belangrijk om de koers met een zo breed mogelijke groep af te stemmen: hebben wij hetzelfde beeld van waar we nu staan en waar we naartoe willen? Als de pijlers er eenmaal zijn en het is tijd voor concretisering bepalen we samen hoe we die pijlers verder ontwikkelen met projecten en activiteiten en op basis van ieders expertise.

**Het proces van verandering heb je onder andere verbeeld met drie verkeersborden. Wat maken die duidelijk?**




Het verkeersbord met de tekst Road ends gaat over de mindset. De weg loopt dood bij een koers waar niet iedereen (meer) achter staat. Dan komen bijvoorbeeld de winstgevendheid en relevantie in de knel. Als we daarvan door-drongen zijn moeten we wat anders. De cruciale vraag daarbij is: willen we het écht? Zijn we bereid om ook de consequenties van de verandering te aanvaarden; er tijd in te stoppen, oude werkwijzen los te laten en er geld in te investeren? Pas als je daar volmondig ja op kunt zeggen, ga je voorsorteren naar het groene bord; het organiseren van het veranderingsproces.

**Het bord Renew, wat behelst dat?**

Een voorbeeld van Renew is de inzet van digitale tools en apps om bestaande administratieve HR-processen sneller of gemakkelijker uit te voeren.

Wie gaat veranderen in een bestaande organisatie moet twee dingen tegelijkertijd doen: ervoor zorgen dat de dagelijkse activiteiten doorgaan en steeds een stukje efficiënter plaatsvinden (*Renew: running the business*), en daarnaast de bestaande bedrijfsvoering substantieel verbeteren zodat we antwoord bieden aan de opgaven van morgen (Echte vernieuwing: *changing the business*).

Dat is ingewikkeld, omdat de beschikbare middelen (tijd, talent en kapitaal) altijd gelimiteerd zijn. En als je even niet oppast, gaan alle middelen richting Renew: de dagelijkse activiteiten. Dit trekt als een ‘zwart gat’ alles naar zich toe, waardoor er niets overblijft voor echte vernieuwing.

**Wat is dan echte vernieuwing?**

Op het moment dat je ervan doordrongen bent dat je op een andere manier relevant moet zijn voor jouw klanten en relaties is het tijd om echt te vernieuwen. Dat betekent dat je andere activiteiten opzet, misschien wel een partij koopt of nieuwe mensen aantrekt en nieuwe competenties ontwikkelt om uiteindelijk andersoortige oplossingen voor je doelgroepen te ontwikkelen. Hiervoor is het belangrijk om een proces in te richten met mensen die de vernieuwing organisatiebreed kunnen onderzoeken en implementeren. De rol van HR is om te bepalen wie dat moeten zijn en welke competenties daarvoor nodig zijn.

**In jouw boek schrijf je dat het proces van verandering vergelijkbaar is met de fases die een kreeft doormaakt. Als hij uit zijn pantser gegroeid is en hem heeft afgeworpen ervaart hij ongemak omdat hij een gemakkelijke prooi is voor roofdieren. Organisaties die vernieuwen ervaren ongemak omdat al hun tijd geld in de vernieuwing gaat zitten en ze geen rendement behalen. Hoe kan HR zo'n proces goed begeleiden?**

Waarschijnlijk sluimert het gevoel van ongemak bij iedereen wel binnen de organisatie. De crux is hoe krijg je dat manifest? Ik denk dat HR het initiatief moet nemen om het gesprek hierover te voeren of faciliteren.




Ongemak is een waaier aan negatieve emoties, mensen kunnen zich bijvoorbeeld schamen over iets dat het bedrijf doet, of zijn onzeker over hun toekomst of team. Als je die bespreekt zijn mensen vaak opgelucht en blij dat ze kunnen zeggen waar de schoen wringt. Het is goed om een top-3 te maken van het ongemak dat uit zo'n gesprek naar voren komt.

**Wat doe je met zo'n top-3?**

Er opvolging aan geven! Het ergste dat je kunt doen is het doosje weer sluiten als je de top-3 boven tafel hebt. Het is een toetssteen tijdens het veranderingsproces om te checken of je nog steeds de juiste issues aan het oplossen bent.

> "Het is goed een top-3 te maken over het gevoel van ongemak dat mensen binnen een organisatie ervaren"

**Kun je iets tegen dat ongemak doen?**

Je moet ongemak altijd combineren met een gevoel van verlangen, de stip op de horizon. Besteed aandacht aan de vraag: hoe ziet de toekomst eruit, wie is onze droomklant en -medewerker? Het is belangrijk dat je vaststelt: we gaan naar een nieuwe toekomst omdat we ambitie hebben op het gebied van duurzaamheid of digitale transformatie en straks ziet ons nieuwe bedrijf er als volgt uit. Het gekke is dat mensen meestal geen concreet beeld hebben van die toekomst, dat geldt voor zowel de directie als de mensen op de werkvloer. We zijn heel erg gefocussed op de running business. Wat mij betreft maken we veel meer tijd vrij om de vragen over de toekomst te behandelen."

## Paul de Beer

# “Mobiliteit is slecht voor de schaarste”



**Arbeidseconoom Paul de Beer (UvA) is hoogleraar voor arbeidsverhoudingen aan de Universiteit van Amsterdam en verbonden aan het Amsterdams Instituut voor Arbeidsstudies – Hugo Sinzheimer Instituut (AIAS-HSI) en het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging De Burcht. Hij schreef het boek De mythe van de arbeidsmarkt. “De oorzaak van schaarste is dat mensen massaal in beweging zijn gekomen. De oplossing is mensen te stimuleren om bij hun huidige werkgever te blijven waar ze zich verder kunnen ontwikkelen.”**

**U schrijft in uw boek De mythe van de arbeidsmarkt dat er eigenlijk helemaal geen sprake is van een markt**

Er wordt over schaarste gesproken in termen van een markt: de disbalans tussen vraag en aanbod. Tegelijkertijd wordt verondersteld dat de vraag van werkgevers naar personeel vaststaat. En als je echt zou geloven in marktwerking zou je bij een grote vraag en een kleiner aanbod de lonen moeten verhogen. Maar zodra werkgevers over hoge looneisen horen, roepen ze 'Kijk uit, straks gaan er banen verloren'. Dat is precies de bedoeling bij een goed werkende markt.

**De arbeidsmarkt functioneert niet goed?**

Een echt goed functionerende arbeidsmarkt is ook helemaal niet wenselijk. Als de arbeidsmarkt zou werken volgens de economieboeken zou iedereen nu in de platformeconomie werken, elke dag op zoek moeten naar nieuwe klussen met wisselende beloning. Maar dat is natuurlijk niet wenselijk. Werkgevers noch werknemers zijn dan geneigd te investeren in zo'n relatie.

> "De nadruk moet komen te liggen op het verduurzamen van de arbeidsrelatie"

**Wat moet er wel gebeuren?**

De nadruk moet komen te liggen op het verduurzamen van de arbeidsrelatie. De meerwaarde van arbeidsrelaties zit hem vooral in het feit dat ze een onbepaalde duur hebben waardoor het voor beide partijen zin heeft in de arbeidsrelatie te investeren en zo'n relatie meer oplevert. De oplossing van de krapte op de arbeidsmarkt is dan ook totaal niet mensen ertoe aanzetten om van baan te wisselen. Je moet stimuleren dat mensen bij hun huidige werkgever blijven en zich kunnen ontwikkelen.

**Draagt mobiliteit bij aan schaarste?**

Ja, een belangrijke oorzaak van de huidige schaarste is dat mensen massaal in beweging zijn gekomen. Sinds het einde van de corona-crisis hebben we waarschijnlijk te maken met de grootste mobiliteit ooit. Er is het afgelopen jaar een miljoen vacatures ontstaan doordat mensen van baan zijn veranderd. De werkgelegenheid is gegroeid en mensen zijn tijdens corona gaan nadenken over wat ze belangrijk vinden aan werk, steeds meer mensen willen maatschappelijk nuttig werk doen. Het lijkt erop dat ze om die redenen in beweging zijn gekomen.

**De oplossing voor schaarste is blijven zitten waar je zit?**

Er is geen silver bullet als oplossing, wel een stelregel: onze blik moet niet gericht zijn op de arbeidsmarkt, maar op duurzame arbeidsrelaties. Om dat doel naderbij te brengen moet je ervoor zorgen dat mensen hun baan niet kwijtraken en niet op zoek gaan naar een andere baan. Met vasthouden kun je de komende vijf tot tien jaar de meeste resultaten boeken.

**U stelt ook: 'met hogere beloningen los je de krapte niet op'**

Ik ben niet tegen hogere beloningen, maar het is niet de belangrijkste motivator. In zijn beroemde boek Work and the nature of man (1966) stelde de Amerikaanse psycholoog Frederick Herzberg: een te laag loon maakt ontevreden, maar als je een hoger loon hebt dan je eigenlijk nodig hebt maakt je dat niet meer tevreden. Terwijl intrinsieke waarden zoals je kunnen ontplooien en het hebben van fijne collega's, autonomie en inhoudelijk leuk werk wel motiveren. Mensen die van baan veranderen doen dat vooral vanwege de intrinsieke factoren, nauwelijks omdat ze meer gaan verdienen.

**Een hoge beloning en leuk werk kunnen toch samengaan?**

Mensen met goed betaalde banen hebben vaak inhoudelijk leuk werk en meer autonomie, daarom is het moeilijk om die strikt van elkaar te scheiden. Maar dat is nog geen reden om aan te nemen dat de beloning doorslaggevend is. Bedrijven of sectoren die geen goede arbeidsomstandigheden bieden lopen een groter risico om mensen teverliezen. Een goed voorbeeld is de horeca. Er zouden veel te weinig mensen zijn om in de horeca te werken.

Maar dat is onzin, voor de coronacrisis waren die er wel. Ze hebben alleen tijdens de coronacrisis ander werk gevonden en keren niet terug naar de horeca. Ze zijn iets gaan doen wat ze leuker vinden. Dan moet je je als horecasector afvragen: wat doen we verkeerd?

**Goede omstandigheden houden werknemers vast**

En ze dragen bij aan de productiviteit. Het lijkt erop dat werkgevers goede arbeids-voorwaarden steeds minder serieus zijn gaan nemen. Deels omdat er steeds meer flexibele arbeidscontracten zijn gekomen. Dan kun je wel in mensen investeren, maar die zijn zo weer weg. Maar je kunt ze natuurlijk ook een vast contract aanbieden.

**Dat verklaart waarom werkgevers voortdurend bezig zijn met werven**

Ze zouden bezig moeten zijn met het vast-houden van mensen! In de zorgsector is het aantal vacatures kleiner dan het aantal mensen onder de 35 jaar dat ieder kwartaal vertrekt. Als ze al die 35-minners zouden kunnen vasthouden dan zijn alle vacatures vervuld. Het laat zien hoe belangrijk binden is.

**Wat kan de zorgsector daaraan doen?**

Als je alleen maar bezig bent met de werving van jonge mensen en ze stromen er aan de andere kant weer uit ben je aan het dweilen met de kraan open. Het vergroot de werkdruk van de mensen die er zitten waardoor de uitval groter wordt, een vicieuze cirkel. Ik ben geen zorg-deskundige, maar heb de indruk dat er iets gedaan kan worden aan de werk-privébalans. Denk aan kinderopvang in of bij een ziekenhuis of zorginstelling, dat zal voor veel van de jonge vrouwen die in de zorg werken een oplossing zijn. Ze zouden zelfs meer uren kunnen gaan werken.

**Welke invloed heeft demografie op de schaarste?**

De krapte op de arbeidsmarkt heeft weinig te maken met vergrijzing. De vergrijzing op de arbeidsmarkt heeft zijn hoogtepunt bereikt, de babyboomers zijn bijna allemaal met pensioen. Afgelopen jaar zijn er ongeveer anderhalf miljoen vacatures ontstaan. Daarvan kun je er 150.000 toeschrijven aan de vergrijzing. Dat is maar tien procent.

> "Zeker de helft van de vacatures wordt via via vervuld"

**In uw boek schrijft u: we krijgen niet iedereen aan het werk**

Er staan ongeveer een miljoen mensen aan de kant. Een deel van hen komt niet aan het werk door de selectieprocessen van werkgevers.

Kenmerken als sekse, herkomst, een zichtbare handicap of simpelweg het feit dat je aan de kant staat kunnen daaraan bijdragen. Sommige leden van deze groep hebben geen goed sociaal netwerk en daardoor minder kans op werk. Zeker de helft van de vacatures wordt via via vervuld.

**Hoe kun je die selectieprocessen veranderen?**

Mensen worden bij het selecteren nou eenmaal beïnvloed door stereotyperingen, vooroordelen en relaties. Een werkgever heeft nooit de volledige informatie over een kandidaat. Dan gaat hij of zij af op de categorie waartoe een kandidaat behoort, de vraag of collega's hem of haar kennen en wat die kandidaat op dat moment doet. En dan kom ik bij een van de meest omstreden voorstellen uit mijn boek: om de menselijke factor uit te schakelen kun je de selectie door algoritmes laten doen. Daar is tegenin te brengen dat algoritmes ook biases hebben en kunnen discrimineren. Je moet ze daarom ook regelmatig toetsen op biases.

**Hoe zit het dan met de menselijke kant tijdens selectie, de chemie?**

Bij een sollicitatiegesprek is de klik het dominante mechanisme. Je weet vaak na vijf minuten of het iets wordt met een kandidaat. Die klik zit niet in het algoritme en schakel je uit bij het selectieproces. De vraag is hoe erg dat is. Als je de klik niet objectief kunt beargumenteren moet je je afvragen of het wel een goed selectiecriterium is. Het zal voor mensen die werven een stap zijn, maar het kan heel verfrissend zijn om de klik uit te bannen. Je krijgt zo waarschijnlijk nieuwe mensen die een andere kijk hebben op het werk.

**En mensen die heel anders zijn dan hun de collega's**

Je krijgt waarschijnlijk ook vaker conflicten op het werk. Mijn pleidooi zou zijn om daar meer mee te experimenteren. Het belangrijkste argument is: het lot van een kandidaat wordt nu bepaald door degene die de selectie maakt. Door het gebruik van een algoritme wordt de bias tot een minimum beperkt."


Op zoek naar een HR-interimmer?

Compagnon heeft hét HR-netwerk van Nederland.

Ga naar Compagnon



compagnon

## Birgit Vandermeulen

# “De simpele vraag ‘hoe is het thuis?’ is belangrijk voor de werk-privébalans”



**Veranderingen horen bij ons persoonlijke leven en ons werk. Daarbij zijn we vaak vooral gefocust op het nieuwe en is er te weinig aandacht om het oude goed af te sluiten. En dat staat succesvolle verandering juist in de weg.**

Birgit Vandermeulen heeft haar eigen praktijk (Feelwise) in het Brabantse Vught waar ze vanuit Amsterdam naartoe verhuisde toen haar werk en leven een andere wending namen. Met cliënten bespreekt ze loopbaan- en levensloopvragen: “De vragen zijn meestal werkgerelateerd maar gaan uiteindelijk over veel meer dan het werk zelf.”

## Birgit is in 2021 door een landelijke vakjury uitgeroepen tot ‘Loopbaancoach van het jaar’.

**Wanneer komen mensen bij jou?**

“Vaak als ze voelen dat er iets schuurt maar daar niet echt de vinger op kunnen leggen. Dan komen de vragen, zoals: ‘Ik heb het gevoel dat er meer in me zit dan wat ik nu doe.’ Of: ‘Ik voel niet de passie voor mijn werk die ik wel bij collega’s zie.’ Of: ‘ik heb steeds dezelfde problemen met leidinggevenden’.”

**Schuilt er achter een werkgerelateerde vraag altijd een levensvraag?**

“Dat hoeft niet en soms kan ik mensen bij de intake al anders naar een probleem laten kijken. Maar wat je vaak ziet is dat de dingen waar we in het leven tegenaan lopen vaak zichtbaar worden in het werk. Een voorbeeld: een Marokkaanse vrouw heeft net een nieuwe functie gekregen. Ze ontdekt dat ze vaak moeite heeft om een plek te vinden in een nieuw team. Ze voelt zich niet veilig op haar werk. Een gevoel dat haar collega’s niet herkennen. Vanuit haar familie-geschiedenis is het heel verklaarbaar. Haar ouders kwamen hier naartoe en moesten een plek vinden in het Nederlandse systeem. Maar doordat die transitie nooit helemaal goed is uitgewerkt, openbaart zich dat bij haar op een nieuwe manier.”

**Het ‘script’ van haar ouders wordt doorgegeven aan de dochter?**

“Ja, onze voorouderlijke systemen kunnen tot zeven generaties worden doorgegeven. Kijkend naar mijn eigen familie: mijn grootvader heeft altijd hard gewerkt vanuit een sterk maat-schappelijk plichtsbesef. Mijn vader had als ondernemer een ongelofelijke verantwoordelijk-heid voor z’n bedrijf wat hem, uiteindelijk, z’n gezondheid kostte. En ook ik werk hard. En ja, ik hou van hard werken. Maar het is ook ‘geprogrammeerd’ in mijn familiesysteem.

Het doorgeven van patronen gaat vaak onbewust en daardoor blijven ze in stand. Soms ten koste van jezelf. Als je je daar bewust van bent kun je een splitsing maken: wat is werkelijk van mij en wat leef ik in de geest van mijn familie?”

**Heb jij met dit inzicht in jouw familie andere keuzes gemaakt?**

“Ja, ik nam mezelf al jaren voor minder te werken. Toen besloot ik echt: vanaf nu ben ik iedere vrijdag vrij. Dat heb ik ook verteld tegen m’n omgeving. Én op LinkedIn gedeeld. Door me te committeren naar buiten toe heb ik ook een definitieve afspraak met mezelf gemaakt.”

## “Juist de fase van onzekerheid en verwarring moet je bewust doorlopen.”

**Familiesystemen beïnvloeden ons werk, maar ook het leven zelf staat niet los van ons werk. Je bent vijftien jaar geleden te vroeg bevallen van een dochtertje Maike. Ze overleed na drie dagen. Niet veel later nam je ontslag, verhuisde van Amsterdam naar Noord-Brabant en je ging voor jezelf aan de slag. Zijn die omwentelingen door het overlijden van Maike in gang gezet? Of was je toch wel een andere weg ingeslagen?**

“Dat weet ik niet, maar zo’n plotselinge klap schudt je wakker. Het is een enorme bewust-maker geweest. Dat is de grote impact die levensgebeurtenissen op mensen hebben.

Maar vaak vinden werkgevers emoties enorm ingewikkeld. De meeste mensen vinden het al lastig om met eigen emoties om te gaan, laat staan met de emoties van anderen. En ook bij werknemers zie ik vaak hoe ingewikkeld het is om kwetsbaarheid te tonen of hun verdriet te laten zien op het werk. Ze willen vooral het idee geven dat het allemaal prima gaat. Ook als dat niet zo is."

**Hoe ontdek je dan als werkgever dat er misschien iets gaande is thuis?**

"Soms ontdek je dat al door de simpele vraag te stellen: hoe is het thuis? Als werknemer is het sowieso belangrijk om op je werk te vertellen als er veranderingen thuis zijn. Ook als het prima gaat, is het fijn dat iemand het weet. Zodat je niet pas hoeft aan te kloppen als het water je aan de lippen staat. Veranderingen kunnen ook leuk zijn, maar toch veel impact hebben. Je krijgt een kind, je gaat verhuizen. Het zijn allemaal life events, die doen iets met je levensbalans. Vaak zijn mensen zich er niet van bewust dat dingen die ze vanzelfsprekend doen impact kunnen hebben. Denk aan het geven van mantelzorg – dat heeft vaak impact op je leven. Als een werkgever daar niet van op de hoogte is, dan kan het opeens allemaal te veel worden."

**Op de verandering zelf hebben we vaak weinig invloed, maar hoe kunnen we ermee omgaan?**

"Of het nou een leuke gebeurtenis is of een heftige: van een oude naar een nieuwe situatie verloopt altijd in drie fases, afkomstig uit de culturele antropologie. De eerste is afscheid. Dat hoeft niet altijd pijnlijk te zijn, maar het is wel belangrijk er bewust mee bezig te zijn. Daarna komt de zogeheten liminale fase, letterlijk: de overgangsfase. Er is afscheid genomen van het oude, maar het nieuwe is nog niet ingeluid. De liminale fase is een fase van veel onzekerheid, verwarring en is vaak 'leeg' want er is nog niets nieuws. Je weet niet waar het heen gaat, je weet wel dat je niet meer teruggaat of kunt. Door die onzekerheid, soms zelfs chaos, willen we hier liever niet te veel bij stilstaan, maar juist voor deze fase is het zo belangrijk dat je het heel bewust doorloopt."

> "We hebben overgangsrituelen nodig, ook in organisaties"

**Wat kun je doen in deze fase?**

"Daar gaat coaching over. Mensen komen naar me toe: maar hóé dan? Hoe moet ik dit aanpakken? Het is een proces en over dat proces gaat mijn vak.

Overgangsrituelen helpen om dat proces goed te doorlopen, heel bewust te doorleven en goed af te hechten. Die afronding is zo belangrijk om het nieuwe te kunnen starten. Als het bij latere veranderingen stokt, komt dat meestal omdat deze liminale fase niet goed doorlopen is."

**Kun je een voorbeeld geven van zo'n overgangsritueel?**

"Dat ritueel kan iets heel simpels zijn: het begraven van een strijdbijl als je gescheiden bent. Een afscheidsborrel of een laatste rondje op je werk waar je echt de tijd voor neemt. Ik ben zelf in de liminale fase, nadat Maike was overleden, gaan nadenken hoe ik haar dood kon ombuigen naar een nieuwe stap. Dat werd een kinderboek. In dat proces, het schrijven van dat boek, heb ik alle rouw en gevoelens doorleeft."

**Is er ook nog iets leuks aan die liminale fase?**

"De onzekerheid biedt ook ruimte voor nieuwe ideeën en kansen, voor dromen, voor creativiteit, voor nieuwe initiatieven. We bedenken nog eens waar we voor staan, wat we willen bereiken en hoe we dat willen doen."

**Hebben we overgangsrituelen ook nodig op het werk?**

"In een organisatie kunnen veranderingen op kleine schaal plaatsvinden, zoals teamsamenstellingen die wijzigen. Of grote, zoals reorganisaties of het overgaan op compleet nieuwe werkwijzen. Deze veranderingen moeten vaak tijd- en kostenefficiënt plaatsvinden.

Daarom moet verandering vaak snel: van het oude naadloos, bijvoorbeeld na het weekend, over in het nieuwe. Maar bij de liminale fase moeten we ook op het werk bewust stilstaan.

Als je team of organisatie zich in een liminale fase bevindt, benoem dan dat dit een fase is. Creëer overgangsmomenten. Bedenk hoe je deze fase wil benutten. Als je er helemaal geen aandacht aan schenkt dan wordt het voor mensen lastig om van het oude afscheid te nemen. Een belangrijke reden waarom veel verander-trajecten mislukken. Dat bewustzijn, dat gun ik echt iedere organisatie."

Bij de implementatie van een nieuw IT-systeem viert iedereen de succesvolle ingebruikname van het nieuwe systeem en is er veel aandacht voor de adoptie van de nieuwe tooling en processen. Dat is belangrijk. Maar daarnaast is het belangrijk stil te staan bij het oude IT-systeem dat na jaren trouwe dienst wordt uitgefaseerd. Medewerkers hebben daar jaren mee gewerkt, zijn er volledig mee vertrouwd, en het oude systeem was waarschijnlijk jarenlang een essentieel onderdeel van het bedrijfssucces. Zorg dat je daar als organisatie ook bij stilstaat. Door dat bewust te doen vergroot je de acceptatie en het draagvlak bij de transformatie van het oude naar het nieuwe systeem.

**De tweede fase is dus de belangrijkste fase. En de derde fase?**

Die gaat over re-integratie. Over rust en herstel van evenwicht. Het landen in de nieuwe situatie. Dat kan in een nieuw team zijn. Waar je opnieuw gaat hechten. Past de inhoud? Passen de collega's? Ook daar moet je de tijd voor nemen. Mensen zijn vaak bang om 'fout' te landen. Maar 'fout' landen kan niet. Misschien moet je meerdere stappen nemen voor je weer op je plek komt. Misschien zit je nog in een onderzoeksfase en denk je na een jaar: bedankt jongens, we hebben het geprobeerd maar volgens mij is dit het toch niet helemaal."

**Veranderingen bestaan dus uit fases die je zowel in je leven als op je werk moet doorlopen?**

"Ja, uiteindelijk valt of staat het met rust nemen in die tussenfase. De tussenfase is een proces. Rond het goed af, dan weet je één ding zeker: het gaat niet meer in een swingback terugkomen."

## 4 persoonlijke vragen

### Waar klap je meteen je laptop voor dicht?

Een hulpvraag van m'n zoon, een spontane stedentrip (nu boeken, vanavond inpakken en morgen in alle vroegte vertrekken) of een interessant of mooi boek dat me naar m'n leesstoel trekt. Voor een spoedvraag van een cliënt(e) klap ik overigens met liefde m'n laptop net zo snel weer open.

### Waar lig je 's nachts van wakker?

Ik ben een hele goede en gemakkelijke slaper, lucky me :). Wat me onrustig kan maken is als er iets heftigs speelt in het leven van mensen die me aan het hart gaan. En ik word onrustig van de vraag wat de impact van huidige en toekomstige (inter)nationale ontwikkelingen gaat zijn op het leven van jongere generaties.

### Wat irriteert jou?

Vaak gaat schrik of me overvallen voelen bij mij vooraf aan irritatie. Ik schrik van onverwachte harde geluiden of iemand die met 180 kilometer per uur voorbij raast. Als ik deze eigen schrik serieus neem, kan ik eventuele irritatie naar anderen grotendeels reguleren.

### Kun je zelf makkelijk met veranderingen omgaan?

Ja, ik durf te stellen dat veranderen, zowel uit vrije wil als door 'het leven' in gang gezet, me gemakkelijk afgaat. Daar waar het schuurt of vastloopt vind ik, vroeg of laat, weer een weg naar buiten. Erover praten helpt me, altijd.

## Bas van de Haterd

# “Techniek is absoluut noodzakelijk voor bias free selecteren”



**Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt wordt er nog steeds - bewust of onbewust - gediscrimineerd bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Om meer bewustzijn te creëren bij werkgevers, komt de overheid met de Wet gelijke kansen bij werving en selectie. Werkgevers moeten volgens deze wet vastleggen hoe zij ervoor zorgen dat hun sollicitatieproces objectief verloopt, zodat er geen sprake is van discriminatie. We spraken Bas van de Haterd over bias free selecteren en de inzet van technologie hierbij.**

**Denkt u dat het inzetten van technologie noodzakelijk is bij het werven en selecteren zonder vooroordelen, of is technologie vooral erg handig?**

"Elk mens heeft per definitie vooroordelen. Dus zolang er mensen bij het proces betrokken zijn, is het onmogelijk om het geheel zonder vooroordelen te doen. Maar technologie kan absoluut een hele grote rol spelen bij het minimaliseren hiervan en is daarvoor beslist noodzakelijk. Maar als we de verkeerde technologie inzetten of de goede technologie verkeerd inzetten, wordt het absoluut een drama."

**Wat is een voorbeeld van verkeerde technologie?**

"Er zijn leveranciers die zeggen dat ze iets wetenschappelijks doen, terwijl dat niet het geval is. Alles op basis van MBTI of DISC bijvoorbeeld is niet wetenschappelijk gevalideerd. De meeste tools die gebaseerd zijn op micro-expressies en facial recognition hebben ook geen wetenschappelijke basis, maar er zijn uitzonderingen.

> "Er is nooit wetenschappelijk aangetoond dat er enige correlatie is tussen wat er in een cv zou kunnen staan en performance"

"Er is ook nooit wetenschappelijk aangetoond dat er enige correlatie is tussen iets wat in een cv zou kunnen staan en performance. Ik zeg niet dat ervaring er niet toe doet; ervaring gemeten in kwaliteit is waardevol. Maar op een cv staat ervaring gemeten in jaren en dat heeft geen relatie met toekomstige prestaties. Vandaar dat technologie op basis van cv's ook niet werkt".

"Sommige dingen zijn wel mogelijk, maar niet alle aanbieders doen het op de juiste manier. Je kunt bijvoorbeeld kwaliteiten die relevant zijn voor bepaalde functies naar voren laten komen met behulp van games. Maar dat betekent niet dat ook altijd de capaciteiten van een kandidaat naar voren komen als games hiervoor worden ingezet. Niet alle aanbieders zijn goed.

"Elke partij die zegt: 'Wij leggen geen geslacht of ras vast, dus het kan niet in het algoritme komen', snapt het niet. Wanneer bijvoorbeeld een man 'leraar' op zijn cv zet en een vrouw met dezelfde ervaring schrijft 'lerares', kan de technologie wel het geslacht uit het cv filteren, maar het algoritme kan er nog steeds op selecteren. Amazon legde ook geen geslacht vast, maar dat wilde niet zeggen dat het uit hun algoritme bleef. Juist doordat ze het aan de achterkant wel hadden vastgelegd, zagen ze op een gegeven moment dat alle vrouwen werden afgewezen. Maar als je het niet vastlegt, kun je er ook niet op corrigeren."

**Kunt u een aantal voorbeelden noemen van tools die ingezet kunnen worden als het gaat om bias free hiring?**

"Er is technologie die helpt met het filteren van identificeerbare informatie. De hiring manager krijgt geen naam, geslacht, geboorteplaats etc. te zien. Er is niet aangetoond dat dit iets bijdraagt, maar het kan in ieder geval geen kwaad. Je ziet ook technologie die unbiased lijstjes maakt op basis van cv's, de zogenaamde keyword-selectie. Maar dit werkt in de praktijk vaak niet goed. Daarnaast zie je steeds meer testen komen, soms game based. Daar ben ik wel een groot voorstander van. Die kun je goed inzetten voor bias free selectie."

**Kan technologie ook helpen bij het opstellen van inclusieve vacatureteksten?**

"Zonder meer, die technologie is er al. Het verbaast mij nog steeds dat dit zo beperkt wordt ingezet. Het interessante is: bijna iedere recruiter is het er over eens dat het schrijven van vacatureteksten niet de kracht is van de mensen die het moeten doen. En toch worden de tools, die ook in het Nederlands beschikbaar zijn, heel beperkt ingezet.

"Inclusiviteit kent natuurlijk veel dimensies. Naar gender is veel onderzoek gedaan. Gender-coded woorden kunnen we het makkelijkst met technologie filteren. Van etniciteiten weten we nog niet zo heel veel. Daar zijn ook heel veel subgroepen in. Bepaalde woorden hebben een connotatie in sommige hele kleine subgroepen. Neem de soms subtiele verschillen tussen het Nederlands en het Vlaams. In het Vlaams is bijvoorbeeld 'tewerkstellen' een hele normale term. Het heeft te maken met de locatie waar je wilt werken. In Nederland is dat toch anders en hebben we al snel de associatie met een werkstraf."

**Online krijgt niet iedereen dezelfde vacature-teksten te zien door de algoritmes van platforms. Op basis van eerder klikgedrag wordt de advertentie met de vacature aan bepaalde doelgroepen getoond. Hoe kun je hier als recruiter mee omgaan als je zo breed mogelijk wilt werven?**

"Het Facebook-algoritme is bijvoorbeeld per definitie discriminerend, ook al stel je het niet als zodanig in. Want het algoritme zal altijd optimaliseren naar aantal kliks. Het algoritme kan daarom niet zonder vooroordelen zijn, omdat de gebruikers van het platform (degenen die klikken) vooroordelen hebben. Werkgevers zeggen vaak vanuit juridisch oogpunt dat zij niet selecteren bij het uitzetten van een advertentie en dat iedereen tussen de 18 en 67 jaar de vacature mag zien. Maar als je één advertentie maakt, is die per definitie biased, omdat die trekt naar een bepaalde doelgroep, op basis van bijvoorbeeld het gebruikte tekst- en beeldmateriaal.

> "Met de mededeling dat de functie goed betaalt, trek je jonge mannen onder de dertig"

"Door een heleboel verschillende advertenties te maken, kun je je vacature toch breed inzetten. In de verschillende advertenties gebruik je divers beeld, maar richt je je ook op de verschillende assets die een functie heeft. Zo is bijvoorbeeld bekend dat de beveiligers op Schiphol om verschillende redenen voor die functie kiezen. Met de mededeling dat de functie goed betaalt, trek je jonge mannen van onder de dertig. Dat triggert hen het meest. Maar vrouwen van boven de dertig met kinderen trek je meer aan met de melding dat het werkschema twee maanden van te voren bekend is.

"Om dit uit te voeren moeten mensen persona's maken voor de verschillende doelgroepen, maar met behulp van technologie kun je gemakkelijk meerdere advertenties maken. Ik ken leveranciers die aanbieden duizend verschillende advertenties te maken voor op Facebook, volledig geautomatiseerd vanuit een enkele vacature."

**Techniek kan dus een belangrijke rol spelen bij recruitment. Maar gaat het niet ook om de menselijke klik, om de vraag of we met iemand kunnen samenwerken?**

"Als we één ding weten van mensen is het dat we verschrikkelijk slecht zijn in het op waarde schatten van andere mensen. De enige personen die in staat zijn om daadwerkelijk iemand goed op waarde te schatten, hebben een psychologie-opleiding gehad. Wat is de belangrijkste reden dat we zo ontzettend veel mis-hires hebben? Doordat er toch geen klik was. In een gesprek van een uurtje is het ook onmogelijk om een klik vast te stellen.

"Ik hoorde recent professor Scott Galloway in de Pivot podcast vertellen over een onderzoek dat een tijd geleden is gedaan naar romantische relaties die ontstaan zijn op de werkvloer. Het blijkt dat in de overgrote meerderheid de personen die uiteindelijk getrouwd zijn, elkaar oorspronkelijk niet zo mochten. Dat genegenheid groeide door de tijd heen. Die menselijke klik is dus helemaal niet gelijk vast te stellen. Toch doen we in een sollicitatiegesprek aan 'snap judgement'."

**Tijdens een gesprek komen wellicht alsnog vooroordelen om de hoek.**

"Door in het voortraject technologie in te zetten, komt er onafhankelijke data beschikbaar.

Deze persoonlijkheidsdata kun je valideren in de gesprekken. Met de juiste voorinformatie wordt het ook een ander gesprek. Ik ken een case waarbij een pilot werd gedraaid met een bepaalde tool. Er waren twee selectiecommissies: één op basis van de tool (test) en één op basis van het cv.

Ze zouden vijf personen uitnodigen voor de gesprekken. Over drie daarvan was geen discussie, die kwamen op zowel test als cv goed naar voren. Daarnaast was er een kandidaat met als enige een 100 procent score op wat ze dachten dat het profiel moest zijn vanuit de tool, maar met het allerslechtste cv. Een andere kandidaat had het mooiste cv, maar de allerslechtste score op de tool. Ik ben ervan overtuigd dat de persoon met de slechte score op de tool een stuk kritischer is ondervraagd tijdens het gesprek, dan wanneer ze alleen naar het cv hadden gekeken. In het gesprek is hij volledig door de mand gevallen. Hij bleek niets te kunnen. De kandidaat die 100 procent had gescoord op de tool, werd uiteindelijk gekozen en men is nu jaren later nog steeds supertevreden met hem."

**Welk scenario verwacht u voor de toekomst?**

"Voor sommige functies gaat de techniek het helemaal overnemen. Sterker nog, dat is al het geval. Bij het aantrekken van Amazon warehouse medewerkers zijn geen mensen betrokken. Voor andere dingen moet je je afvragen of je überhaupt techniek nodig hebt. We moeten het ook niet overcompliceren."

"Ik denk wel dat we naar augmented recruitment gaan. Dat we veel meer gaan kijken hoe we de recruiter en de mens kunnen ondersteunen, kunnen aanvullen met technologie. En ik ben een groot voorstander van algoritme auditing.

Er moeten onafhankelijke controles op tools en algoritmes komen. Want veel leveranciers zeggen wel dat ze wetenschappelijk onderbouwd zijn, maar dan moeten ze dat ook aantonen."


**Op zoek naar een HR-interimmer?**

Compagnon heeft hét HR-netwerk van Nederland.

Ga naar Compagnon



compagnon

## Beatrice van der Heijden

# “Als de leidinggevende uitstraalt dat investeren in je carrière niet meer hoeft, ga je beantwoorden aan dat beeld”



**Veertigplussers zijn ‘oud’. Tenminste, veel werkgevers verliezen dan hun interesse om in ze te investeren. En dat terwijl de bevolking vergrijst, medewerkers ouder worden, langer moeten doorwerken en we in een historisch krappe arbeidsmarkt zitten.**

Beatrice van der Heijden, hoogleraar strategisch human resource management aan de Radboud Universiteit, doet al sinds de jaren negentig onderzoek naar duurzame inzetbaarheid. “Duurzame loopbanen gaan niet alleen over productiviteit, het gaat ook over gezondheid en geluk.”

**Duurzame loopbaan, duurzame inzetbaarheid, employability - waar hebben we het dan precies over?**

“Vroeger betekende dat: zo lang mogelijk productief blijven. In mijn definitie is een duurzame loopbaan ‘*happy, healthy & productive*’. Dat idee is wereldwijd overgenomen. Vleiend natuurlijk, maar dit is toch heel normaal? Een werknemer wil gezond en gelukkig kunnen werken.

Een werkgever kijkt naar productiviteit - bedrijven zijn immers geen liefdadigheidsinstellingen.”

**Duurzame inzetbaarheid is al jaren een thema op de agenda’s van bedrijven en de overheid. Hoe ziet de werkelijkheid eruit?**

“Het is treurig gesteld. Sinds het begin van mijn onderzoek in de jaren negentig is er niet veel veranderd. Er waren zeker toen al bedrijven die in de hoogste managementlaag beleid maakten voor duurzame inzetbaarheid. Maar uiteindelijk valt of staat alles met de leidinggevende – die moet ermee aan de slag gaan. Maar het leidinggevend middenkader wordt door het topmanagement afgerekend op prestaties in het hier en nu. Wat je ziet is dat leidinggevenden daarom alle kennis en vaardigheden van hun staf gebruiken - als een citroen die je uitknijpt - in de tijd dat een werknemer voor ze werkt en veel te weinig oog hebben voor hun toekomstige inzetbaarheid.”

**Wat is het moment dat de welwillendheid om in duurzame inzetbaarheid te investeren afneemt?**

“De nutswaarde van een functie – de waarde die een functie heeft voor de afdeling - wordt goed bewaakt door de leidinggevende. De waarde die een functie heeft voor een medewerker zelf, de zogenaamde leerwaarde, wordt snel verwaarloosd naarmate mensen ouder worden. Als een werknemer rond de veertig is, hebben leidinggevenden al minder aandacht voor de toekomstige inzetbaarheid. Terwijl mensen dan nog zeker 27 jaar mee moeten.”

**Wat gebeurt er als er niet meer echt in je wordt geïnvesteerd?**

“Daar zien we een self fulfilling prophecy optreden. Als de aandacht van de leidinggevende verslapt voor de loopbaan van de medewerker, (want: het loopt toch allemaal lekker?) verandert de houding van de werknemer ook.

---

Beatrice heeft een meetinstrument ontwikkeld dat het loopbaanpotentieel oftewel de employability laat zien van de werknemer en een belangrijke voorspeller is van diens loopbaansucces. Het meetinstrument bestaat uit vijf dimensies en kan voor alle typen functies ingevuld worden.

- De eerste dimensie **beroepsexpertise** gaat over vakinhoudelijke kennis en vaardigheden die horen bij een bepaald expertisegebied, alsook erkenning van je expertise door sleutelfiguren in je omgeving.
- De tweede **anticipatie** en **optimalisatie**: pro-actief aanpassingsvermogen. Wat heb ik over drie tot vijf jaar nodig aan competenties om inzetbaar te blijven?
- **Persoonlijke flexibiliteit**: kun je je goed aanpassen aan veranderingen op de arbeidsmarkt die niet direct betrekking hebben op het huidige functiedomein?
- De vierde dimensie, **organisatiesensitiviteit**: je hebt gevoel voor politiek en hiërarchische structuren in een organisatie. Je hebt het charisma en de communicatievaardigheden om in je organisatie te kunnen excelleren.
- Tot slot, **werk-thuisbalans**. Het kunnen balanceren tussen het najagen van je privé-, werk- en loopbaandoelstellingen, en tussen je persoonlijke doelstellingen en die van je organisatie.

---

Als je leidinggevende uitstraalt dat je geen grote nieuwe stappen hoeft te ondernemen, dan ga je daar óf tegenaan schoppen óf je gaat beantwoorden aan dat beeld – door iets achterover te leunen, minder te exploreren, minder op zoek te gaan naar loopbaankansen. Dat wordt versterkt door de levensfase waarin mensen zitten. Met verantwoordelijkheden (kinderen, hypotheek) worden mensen sowieso voorzichtiger om nieuwe stappen te zetten."

**Regelmatig wisselen van baan, vergroot dat je loopbaanpotentieel?**

"Te snel jobhoppen leidt vaak niet tot expertise-ontwikkeling. Te lang in hetzelfde competentie-gebied zitten ook niet. Dit betekent niet dat je meteen van werkgever moet switchen. Mobiliteit óm de mobiliteit is echt onzin. Maar je moet wel de leerwaarde van je functie voor jezelf in de gaten houden – wordt er een beroep gedaan op jou om je competenties te verbreden en te vernieuwen? Dan heb je dus een functie die jouw duurzame inzetbaarheid beschermt. "

**En dan is er altijd nog dat argument dat een werknemer waarin je investeert met die kennis en vaardigheden naar de concurrent gaat.**

"Veel managers denken: als we in de employability oftewel het loopbaanpotentieel van medewerkers investeren, dan raken we ze kwijt aan de concurrent, de zogenaamde management- of employability-paradox. Maar alle onderzoeken laten zien dat mensen waarin je investeert juist een grotere binding hebben met de organisatie. Dus als je ze niet kwijt wil, moet je vooral meer in ze investeren."

"Investeren betekent ook: rekening houden met verschillende levensfases van werknemers"

**Is de organisatie verantwoordelijk voor de employability van een werknemer? Of is dat de werknemer zelf?**

"In de jaren negentig was de gedachte dat de organisatie moest zorgen voor loopbaan-perspectief. Vervolgens helde dat idee over naar de andere kant: de werknemer is verantwoordelijk voor eigen ontwikkeling. Wat je nu gelukkig veelal hoort is een duale verantwoordelijkheid - ik ben een van de grondleggers van het idee - werkgever en werknemer moeten samen aan duurzame inzetbaarheid werken."

"Een oudere werk-nemer moet het nut van een cursus inzien"

**Wat is de rol van de werkgever of HR bij duurzame inzetbaarheid?**

"HR kan daar een positieve invloed op hebben door op ieder moment in iemands loopbaan trainingen en opleidingen te blijven aanbieden. En zeker niet alleen cursussen op eigen expertisegebied maar vooral ook in bredere zin. Denk ook aan computer- en communicatievaardigheden, dus gericht op bredere persoonlijke ontwikkeling. Investeren betekent ook: rekening houden met verschillende levensfases van werknemers. Wat is de leeftijd van een werknemer – leeftijd van de gezondheid (fysiek en mentaal)? Iemand van twintig kan ouder zijn dan iemand van zestig. Wat is de leeftijd van iemands privéleven? Zijn er kinderen waar men voor moet zorgen? Heeft iemand mantelzorgtaken? Tijdens life events is het heel verstandig om even op het werk iets rustiger aan te doen om op lange termijn die duurzaamheid te bewaken."

**Stel: je bent midden vijftig en niet helemaal meegegaan met je tijd. Wat kun je nu doen?**

"Ik ben zelf midden vijftig en heb dus nog minstens twaalf jaar tot mijn pensioen. Ik zit nu in de kracht van mijn competenties. Juist daarom moet je mensen van mijn leeftijd inzetbaar houden. Ben je toch een beetje achtergebleven, kijk dan: waar zit mijn kracht?

De kracht van senioriteit is dat je al langer meedraait en een breder arsenaal aan kennis en vaardigheden hebt om uit te putten: je hebt meer probleemsituaties ervaren en overwonnen, dus meer coping strategieën ontwikkeld. Je hebt wijsheid ontwikkeld. Synergie in denken, synergie in competenties. Dat is een groot voordeel ten opzichte van jongeren. Maar om dat optimaal te kunnen benutten moet je wel het vakgebied waar je in wil werken beheersen. Als je dat lang niet hebt gedaan kan dat lastig zijn. En daarom zijn jongeren die de state-of-the-art kennis meebrengen ook zo belangrijk, want we moeten zeker het nut van jongeren ook voor ogen houden."

**Bijscholen dan maar?**

"Oudere medewerkers doe je geen plezier met een setting waarin ze een training volgen en dan een tentamen moeten doen. Dus je moet goed nadenken over de vormen waarin je een opleiding aanbiedt." Ook verandert tijdens de midlife-periode voor veel mensen hun perspectief op tijd. Tijd wordt kostbaarder. Als 18-jarige denk je misschien: wat leuk, een cursus Spaans, dat komt vast een keer van pas. Een oudere werknemer moet echt het nut van een cursus inzien. We weten uit onderzoek dat oudere werknemers nieuwe kennis en vaardigheden direct willen toepassen in hun werk."

**Kun je een voorbeeld geven waar organisaties vandaag mee kunnen beginnen?**

"Een idee is (ik denk even hardop na) dat je on the job mag leren. Dat je al gedeeltelijk inzetbaar bent, zodat de werkgever al concreet van jouw expertise gebruik kan maken en dat je je in je werk dan ook nog verder kunt ontwikkelen."

**Je moet ook ruimte hebben in je hoofd om te leren.**

"Klopt, als men hele zware projecten heeft, dan heeft men minder ruimte om te gaan leren. Voor het ontwikkelen van een expertisegebied of competenties moet je bereid zijn daar vele uren in te steken. Je kunt mensen een zetje geven, maar uiteindelijk moeten ze het echt zelf doen. Probeer daarom te achterhalen wat iemand een aansprekende manier van leren vindt. Sommige mensen willen op het werk leren. Andere juist via een cursus buiten werktijd. Je moet ook rekening houden met mensen die het lastig vinden om zich kwetsbaar op te stellen of te laten zien dat ze bepaalde dingen nog niet weten."

> "Leeftijdsstereotypering van ouderen is heel hardnekkig"

**Aan al deze kennis ligt jarenlang onderzoek ten grondslag, en toch. Zelfs in deze tijd van historische arbeidsmarktkrapte staan er nog steeds veel oudere werknemers aan de zijlijn.**

"Leeftijdsstereotypering van ouderen is heel hardnekkig, en de patronen van mijn onderzoek uit de jaren negentig zijn veelal onveranderd. Ondanks dat we steeds meer met ouderen te maken hebben en ook hun successen zien, geloven werkgevers niet oprecht in de kracht van senioriteit. En zo worden ze, ondanks de enorme krapte, nog steeds niet uitgenodigd om op gesprek te komen. Het arbeidsmarktprobleem wordt daarmee alleen nog maar nijpender. Want naast ontgroening en vergrijzing – minder aanbod van jongeren en een steeds ouder wordende arbeidspopulatie, heb je nu ook nog die enorme tekorten in veel sectoren.

Daarom moeten we echt positiever gaan oordelen over de inzetbaarheid van ouderen. Best practices delen. Organisaties moeten de kracht van senioriteit voor het voetlicht brengen."

**Dus eerst moeten we die leeftijdsstereotyperingen uit de weg ruimen?**

"Je moet vanuit een individuele - of maatwerkbenadering naar het individu kijken - waar liggen kansen en waar belemmeringen? Waar kan iemand zich verder in ontwikkelen? Waar is iemand goed in? We weten een ding zeker en dat is dat je niet iedereen op een hoop kunt gooien.

Er zijn ouderen die super flexibel zijn en willen leren. En er zijn jongeren die heel star zijn, routinematig werk willen doen en niet uitgedaagd willen worden. Vooroordelen ontstaan over degenen die we niet kennen. Laat generaties maar met elkaar werken.

Niet enkel een ‘oudere’ werknemer die een jongere coacht maar tweerichtings mentorschap (reverse mentoring). Echt in teams kennis delen. Jongeren hebben vaak meer state of the art kennis vanuit de schoolbanken en ouderen kunnen de jongeren juist weer voeden vanuit hun wijsheid, coping strategieën, en kennis van het vakgebied. Door verschillende generaties aan elkaar te koppelen zul je ook merken dat vooroordelen verdwijnen.”

**Tot slot, we hebben het nu toch vooral gehad over hoe je werknemers productief houdt. Hoe hou je ze ook happy en gezond?**

“Door te zorgen dat de doelstellingen van de organisatie en van de individuele medewerker op elkaar worden afgestemd is de kans groot dat er een betere match is tussen beide partijen. Hiermee kun je het welzijn en de productiviteit bewaken.”

## 4 persoonlijke vragen

**Waar klap je meteen je laptop voor dicht?**

Als ik weer op reis mag!

**Waar lig je ‘s nachts van wakker?**

Van niet integere acties op de werkvloer en politieke spelletjes.

**Waar erger je je mateloos aan?**

Aan misverstanden op de werkvloer die voortkomen uit een gebrek aan zorgvuldige communicatie.

**Hoelang wil jij nog blijven werken?**

Bij leven en welzijn!

## Hans Cremer

# “Goodbye cv, hello skills!”



**Een cv is een waardeloze voorspeller van een succesvolle match. Maar wat is het alternatief? “Neem mensen aan op basis van hun skills,” zegt Hans Cremer, docent en onderzoeker aan de Hogeschool van Amsterdam. “Door diploma’s meer los te laten kunnen we zien wat iemand écht kan.”**

Wel eens gedacht aan een carrièreswitch? Kwamen toen ook meteen de twijfels? Want: geen relevante werkervaring. Niet de juiste opleiding. Geen tijd voor een nieuwe studie. Wel: verantwoordelijkheden (kinderen, hypotheek). Al snel denk je: laat maar.

De arbeidsmarkt is georganiseerd rond diploma's en cv's. Ze zijn dé toegangspas tot de arbeidsmarkt. Uiteraard kun je met deze 'traditionele' criteria een aardig beeld krijgen van wat iemand in zijn mars heeft. Maar is de sollicitant met het beste cv ook de beste kandidaat?

"Nee", zegt Cremer. "In een cv staat niet waar iemands echte kwaliteiten en drijfveren liggen." Om een goede match te maken tussen werkgever en werknemer moeten we kijken naar skills.

**Skills**

Hard skills zijn technisch en meetbaar. Je ontwikkelt ze tijdens opleidingen, gedurende je loopbaan en door de ervaring die je opdoet. Denk aan het spreken van een vreemde taal of het kunnen werken met bepaalde software.

Soft skills zijn persoonlijke vaardigheden en zijn meer onderdeel van ons karakter - Hoe gaan we met anderen om? Hoe communiceren we? Hoe lossen we problemen op? Denk aan leiderschap, empathie, aanpassingsvermogen en creativiteit.

**Uiteenlopende beroepen, dezelfde vaardigheden**

Het mooie van skills: ze tonen waar iemands mogelijkheden liggen: binnen zijn of haar vak, maar óók daarbuiten. Zo kan iemand ook gematcht worden op een functie waar hij in eerste instantie niet aan had gedacht of voor is opgeleid. Dit noemen we de zogenaamde transferable skills.

Het blijkt namelijk dat je voor uiteenlopende beroepen dezelfde vaardigheden nodig hebt. Een mooi voorbeeld is iemand die lang op hoog niveau heeft gesport. De sportprestaties zijn niet heel relevant voor een bedrijf. Het wordt pas echt interessant als je gaat kijken naar zijn of haar skills.

> "Skills matchen vraagt om een omslag in denken"

Ga maar na welke skills je nodig hebt voor topsport: doorzettingsvermogen, om kunnen gaan met druk en stressvolle situaties, focus op doelen, ook in lastige omstandigheden (en dat rijtje gaat nog wel even verder). Het zijn allemaal vaardigheden waar veel werkgevers dolgelukkig van worden. Maar skills matchen vraagt wel een omslag in denken.

**2023 Year of Skills**

Het is het jaar van de skills. Door een extra impuls te geven aan Leven Lang Ontwikkelen wil de Europese Commissie iets doen tegen het tekort aan bepaalde vaardigheden in veel sectoren.

Het World Economic Forum stelt dat het niét kennen van de eigen skills en die van anderen de belangrijkste oorzaak voor het disfunctioneren van de huidige arbeidsmarkt is.

**Nieuwe mindset nodig**

Cremer: "In veel vacatures wordt een'MBO/HBO werk- en denkniveau' plus zoveel jaar werkervaring in een bepaalde sector gevraagd. Door dit soort criteria zie je veel geschikte kandidaten vooral niét."

"Neem een lasser. Die moet verschillende vaardigheden hebben om veilig en nauwkeurig te kunnen werken: fijne motoriek, technische vaardigheden, veiligheidsbewustzijn, probleemoplossend. Dat zouden wel eens precies de skills kunnen zijn die ook van een operatieassistent gevraagd worden."

Toch zal hij, op zoek naar een baan, alleen kijken naar vacatures voor 'lasser'. Dat betekent dat hij op zoek gaat in de wereld die hij kent, naar werk dat hij al gedaan heeft.

Terwijl hij veel van zijn vaardigheden kan (her) gebruiken en inzetten in (totaal) andere functies. En dat is hard nodig: "Kennis veroudert zo snel. Er ontstaan op dit moment nieuwe beroepen waarvan we nog geen weet hebben.

Hoe kunnen we dan in het verleden behaalde diploma's als criterium hanteren voor deze nieuwe beroepen?" De eagerness to learn is daarmee volgens Cremer veel belangrijker geworden.

**Betere match**

Met een schreeuwend tekort aan arbeidskrachten (door krapte en doordat vraag en aanbod niet op elkaar aansluiten) zal het overstappen van baan of branche steeds vaker voor gaan komen.

Zo'n overstap kun je het beste vormgeven met de skills die mensen al in huis hebben: leg het skillspaspoort naast een baan of vacature, die ook in skills is gesteld, en je ziet precies wat iemand al kan en wat hij nog moet leren.

Maar wie heeft zin, tijd en geld om weer vier jaar de schoolbanken in te gaan? "Studenten zelf zeggen nu al: die vier jaar studie duurt me te lang."

"Hier ligt een rol voor de onderwijsinstellingen: door heel gericht modules aan te bieden kun je sneller en effectiever scholingsroutes ontwikkelen en mensen makkelijk laten doorstromen naar andere sectoren en beroepen. Dat wordt bekostigd door de overheid als je nog student bent, vanuit STAP-budgetten of door een werkgever of aankomend werkgever."

**Verzilveren van skills**

Het skillspaspoort is een tool waarmee je gedurende je hele loopbaan skills kunt bijhouden en onderbouwen. Je verzamelt als het ware bewijs van de skills die je hebt, mede gegenereerd door Artificial Intelligence.

"Er zijn nu al meerdere skillsplatformen in de markt (8vance, Skilllab, MyTalentboard, Fibonacci, etc.) waar je inzicht krijgt in jouw skills. Die platformen geven ook aanknopingspunten met bepaalde functies in de arbeidsmarkt.

De platformen geven verder aan waar ontwikkelingsmogelijkheden liggen om nog beter op deze functies te kunnen matchen."

## Skillswallet

"Heb je bij een onderwijsinstelling met succes een bepaalde module afgerond, dan ontvang je een certificaat (microcredential) die wordt geregistreerd bij DUO of SURF.

Deze informatie wordt ontsloten in de zogenaamde Skillswallet, waarbij de certificaten worden vertaald naar skills volgens een eenduidige standaard (ESCO, Competent NL).

Als je vervolgens vraagt om deze informatie van de Skillswallet te zenden aan het Skillsplatform naar keuze dan is er sprake van Skillsvalidatie. De onderwijsinstelling heeft namelijk op basis van haar geaccrediteerde bevoegdheid onafhankelijk vastgesteld dat de deelnemer beschikt over bijvoorbeeld 'plannen en organiseren'.

Als dit eerder uit de persoonlijkheidstest ook is gebleken, betekent dit een validatie van die skill óf dat je daarin een leercurve hebt doorgemaakt. Kortom: de combinatie van Skillsplatform en Skillswallet is het Integraal Skillspaspoort."

**Ook inzicht in wat mensen willen**

Het skillspaspoort is dus voor meerdere dingen inzetbaar: instroom, doorstroom maar ook uitstroom.

Onderzoek laat zien dat als iemands skills goed matchen met de benodigde skills van het werk dit tot kwalitatief beter werk leidt en tevredenheid en arbeidsproductiviteit stijgen.

"Maar in het skillspaspoort staat niet alleen wat iemand kan – je leest er ook wat iemand wil. Dat laatste is een hele belangrijke. Enkel en alleen matchen op wat mensen kunnen, werkt niet. Mensen moeten het ook nog leuk vinden, wil het een succes worden."

**Aan de slag met het skillspaspoort**

Vanaf welke leeftijd moeten we gaan kijken naar skills? “Dat is de vraag. Michelangelo zei: ‘Het beeld zit al in de steen. Je hoeft alleen de rest weg te halen.’ Wanneer kun je het beeld uit die steen ontwaren? Ik heb daar nog geen antwoord op. Ik heb wel met 5 havo-scholieren gesproken en oefeningen gedaan en daar kan ik al aan-knopingspunten zien met bepaalde functies in het werkveld.”

“Nu is het zo dat een scholier kan kiezen uit 2230 opleidingen in het hoger onderwijs: verdeeld over 80 instellingen. Twee derde van de scholieren weet bij god niet wat ze willen studeren, dus kiezen ze maar breed. Vervolgens valt 40% van de studenten uit.”

“Heel veel studenten weten niet waar ze goed in zijn. Als je kunt zien met welke functies je aanknopingspunten hebt dan kun je als student veel gerichter zoeken. Dat helpt studenten enorm om een eigen studiepad te kiezen. Want het is heel simpel: waar je goed in bent vind je leuk. En wat je leuk vindt daar wil je beter in worden.”

“In 2023 experimenteren we landelijk met alle arbeidsmarktpartijen met het Integraal Skillspaspoort, dus de diverse private Skillsplatformen in de markt gekoppeld aan de publieke Skillswallet om te laten zien dat een skillsbased arbeidsmarkt werkt!”

## 4 persoonlijke vragen aan Hans

**Waar klap je meteen je laptop voor dicht?**

“Als mijn kind me nodig heeft.”

**Waar lig je ‘s nachts van wakker?**

“Ik denk altijd, nu kan ik er toch even niets aan doen.”

**Waar erger je je mateloos aan?**

“Azijnpissers, maar ik luister wel altijd goed naar ze.”

**Welke skills zou je graag leren? Of had je graag gehad?**

“Geduld, misschien komt dat ooit nog eens.”

## Over Hans

Met een achtergrond in economie en sociale wetenschappen heeft Hans 13 bedrijven opgezet met sociale impact en richt zich sinds 3 jaar op studentsucces als promovendus. Hij kijkt als docent/onderzoeker naar studenten als Michelangelo; ‘het beeld zit al in de steen’ en vindt als auteur van het management boek ‘Program Canvas’ dat we studenten en werknemers moeten leren; ‘als je geen plan maakt voor jezelf, je ingezet wordt voor het plan van iemand anders’.

## Kim Loyens

# “Loyaliteit is goed, té veel wordt een probleem”



**Waarom grensoverschrijdend gedrag en andere misstanden op het werk zo vaak voorkomen. Eerlijk zeggen: zou jij het melden als er iets niet in de haak is in jouw organisatie? Wie aan de bel trekt bij een misstand, doet dat niet zonder risico. Klokkenluiders worden vaak bestempeld als verraders, zien promotiekansen in rook opgaan, verliezen hun baan of raken zelfs in een rechtszaak verwikkeld. Een interview met Kim Loyens, bestuurs- en organisatiewetenschapper van de Universiteit Utrecht.**

Loyens promoveerde op ethische besluitvorming bij de Belgische politie en Arbeidsinspectie. “Als collega’s de fout ingaan - wat doe je dan? Spreek je die persoon daarop aan? Ga je het melden? Die vragen hebben me altijd geïntrigeerd. De politie is een unieke organisatie met veel loyaliteit onder collega’s. Dat moet ook wel want je hebt elkaar nodig, je moet op elkaar kunnen rekenen. Maar die loyaliteit zorgt er ook voor dat mensen eerder zwijgen als er iets niet goed gaat. En ik was benieuwd of dat ook speelt bij de Arbeidsinspectie.”

**Loyaliteit is iets goeds, toch?**

“Klopt. Bij een hechte organisatiecultuur met veel loyaliteit identificeren mensen zich sneller met het bedrijf, dat heeft positieve gevolgen voor de prestaties en motivatie. Maar loyaliteit heeft ook donkere kantjes. Bijvoorbeeld als je zo loyaal bent naar elkaar dat je geen kritisch geluid mag laten horen. Loyaliteit is goed, té veel wordt een probleem.”

**Wat gebeurt er als de loyaliteit wordt doorbroken?**

“Bij het doorbreken van de ‘zwijgcode’ worden mensen vaak buiten de groep gezet. Ik ken iemand die bij de bankensector onderzoek deed. De clancultuur is daar op sommige plekken zo sterk dat het heel moeilijk is om iets anders te denken, te doen of te zeggen. Als er iets mis is en je bespreekt dat, dan ben jij degene die door de groep als fout gezien wordt. Door die muur van stilte, die impliciete censuur, zul je niet snel tegen de norm ingaan. Zo wordt normvervaging geaccepteerd.”

**Hoe kun je zien of dit in jouw organisatie gebeurt als je zelf onderdeel bent van de cultuur?**

“Dat kan al vrij eenvoudig door medewerkers een vragenlijst in te laten vullen over hoe zij de organisatiecultuur zien en de uitkomsten met elkaar te bespreken. Vaak ontstaat dan het besef dat het bedrijf op sommige vlakken is doorgeschoten. Maar je moet vooral het gesprek voeren met elkaar. Daar ligt een rol voor leidinggevenden. Zij moeten zichzelf de vraag stellen: is er wel ruimte voor tegenspraak in onze organisatie? Als je onderaan de organisatieladder staat is het lastig om aan te kaarten wat bovenin verkeerd gaat. Leidinggevenden kunnen dat vaak wel.”

**Er zijn nu veel mensen uit de media in opspraak vanwege grensoverschrijdend gedrag. Die vele verhalen maken duidelijk dat werknemers zich niet vrij voelen om misstanden binnen een organisatie te melden. “Je hoort dan soms dat personen die zich schuldig maken aan grensoverschrijdend gedrag, zeggen dat ze dit zelf niet in de gaten hadden”.**

“Bepaalde signalen moeten je toch echt wel aan het denken zetten. Ik vraag me wel eens af of ze écht geloven dat dit normaal is.

Waarschijnlijk hebben ze in hun carrière soortgelijk gedrag meegemaakt waardoor ze denken: het hoort er nu eenmaal bij. Zo kan normvervaging in een organisatie sluipen. Iets gelijkaardigs zie je bij slachtoffers. Die denken ook vaak dat het erbij hoort of dat het aan hen ligt. Doordat ze het bagatelliseren wordt het niet gemeld.”

> “ Bij misstanden kun je bijvoorbeeld denken aan het niet naleven van milieuvoorschriften, het overtreden van regelgeving en veiligheidsvoorschriften, fraude en grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer”

**En de mensen die zeggen: hier is een grens overschreden en dat melden - die krijgen daarna meestal de volle laag.**

“We weten uit onderzoek dat die mensen het zichzelf heel moeilijk maken. Melden wordt vaak niet in dank afgenomen. Onderzoek in binnen- en buitenland laat zien dat melders vaak vergelding ondervinden. Ze worden bestempeld als verraders, krijgen te maken met intimidatie, of zien promotiekansen in rook opgaan. Soms volgt zelfs ontslag of blacklisting in de hele sector. Hierdoor is het voor anderen nog moeilijker om de stap te zetten – want je wil niet hetzelfde meemaken.”

**Wetgeving die medewerkers na het melden van een integriteitsschending beschermt tegen represailles is dus cruciaal. De Wet Klokkenluiders is februari dit jaar aangepast.**

"Een hele belangrijke aanpassing is de omkering van de bewijslast. Het was best schandalig dat Nederland voorheen de bewijslast bij de melder legde. Dus wie na een melding gepest werd, een inhoudsloze functie kreeg, of ontslagen werd, moest kunnen aantonen dat die benadeling het gevolg was van de melding. Het bewijzen van de causale relatie tussen melding en benadeling is in de praktijk echter ontzettend moeilijk, en dat verzwakte de positie van de melder."

**Wat is er veranderd?**

"Als werknemers nu aangeven benadeeld te zijn door hun werkgever vanwege hun melding ligt de bewijslast voortaan bij de werkgever om aan te tonen dat dat niet zo is.

Een tweede verandering is dat niet alleen de melder bescherming krijgt maar ook iedereen daaromheen – dus ook degenen die een melder bijstaan, de interne onderzoekers van een melding en de vertrouwenspersoon. We weten uit onderzoek dat ook die mensen kunnen worden weggepest, uitgesloten en weggezet als een verrader. Ook nieuw is dat je niet eerst intern hoeft te melden. Je kunt nu ook direct terecht bij het Huis voor Klokkenluiders. Al is eerst intern melden meestal in het belang van alle partijen."

**Hoe weet je of het om een misstand gaat?**

"Wat een maatschappelijke misstand precies is staat min of meer omschreven in de wet. De rechter moet uiteindelijk bepalen of het zwaar genoeg weegt om bescherming te krijgen. Dat is iets waar verschillende instanties – en ook ik - kritiek op hebben. Want je verhoogt de drempel om te melden. Melders moeten de afweging maken of het ernstig genoeg is om een misstand te zijn. Een voorbeeld: grensoverschrijdend gedrag. Als dit structureel is - en vaak is dat zo – of een schending van een wettelijk voorschrift dan is dat een misstand. Maar weten melders dat?"

**Dus ondanks verbetering van de klokken-luiderswet is het nog steeds niet aantrekkelijk om aan de bel te trekken?**

"Je maakt het jezelf niet echt gemakkelijk, nee. Vaak hebben klokkenluiders de misstand intern al aangekaart, maar wordt het niet opgepakt. Dat blijkt ook uit onderzoek.

Dan kun je het als melder erbij laten zitten of je gaat het naar buiten brengen, naar een externe bevoegde autoriteit of de media bijvoorbeeld. Maar in dat laatste geval maak je het jezelf wel moeilijker om in die sector te blijven werken. Terwijl dit meestal de mensen zijn die juist het goede voorhebben. En je wilt als organisatie toch het goede doen?"

> "Klokkenluiders zijn vaak oudere mensen met een hoge positie in de organisatie"

**Hoe zorg je dat mensen toch misstanden melden?**

"Maak het mogelijk om anoniem te melden. Het is nu al technisch mogelijk om anoniem te melden, en personen die de melding onderzoeken toch bijkomende vragen te laten stellen. De beste bescherming die je kan hebben is dat niemand weet dat jij het gemeld hebt."

**Wie zijn de mensen die aan de bel trekken?**

"Het zijn vaak oudere mensen met een hoge positie in de organisatie. Mensen die sterk in hun schoenen staan en goed presteren. Je moet ook wel een goede positie hebben om te weten wat er precies aan de hand is. Het zijn dus niet mensen die buiten de groep staan, dat gebeurt vaak nadien. Ze hebben een hoge morele standaard en voelen een sterke verantwoordelijkheid."

**Zien die mensen zichzelf ook als klokkenluider?**

"Mensen noemen zichzelf in eerste instantie meestal geen klokkenluider. Je wordt het vaak tegen wil en dank omdat je zo gepositioneerd wordt door de organisatie of de buitenwereld.

Ik ken iemand die een PhD onderzoek deed naar grensoverschrijdend gedrag bij een defensie-organisatie (niet in Nederland, red.). Hij had er zelfs toestemming voor gekregen van die organisatie. Na publicatie heeft het onderzoek vervolgens een jaar lang in de bibliotheek gestaan. Een journalist haalt het van plank, schrijft er een artikel over en vanaf dat moment is het hek van de dam. Hij wordt de klokkenluider. De defensieorganisatie die toestemming had gegeven voor het onderzoek begon het onderzoek in twijfel te trekken. Uiteindelijk is die persoon ontslagen aan de universiteit waar hij toen werkte."

**Wordt een klokkenluider buiten de groep gezet door het bedrijf of de maatschappij?**

"Soms doet de klokkenluider het zelf. Iedereen is op zoek naar erkenning. Zonder erkenning kan je als mens bijna niet bestaan. Een klokkenluider die niet wordt erkend als serieuze gesprekspartner en buiten de groep wordt geplaatst, gaat soms ergens anders erkenning zoeken. Ze richten dan bijvoorbeeld een organisatie op die opkomt voor de rechten van klokkenluiders. Waardoor ze zichzelf buiten de groep plaatsen met het idee: ik ben beter dan jullie. Ik hoor nu bij de mensen die opkomen voor morele waarden. Dat is een soort coping reactie."

**Het kan ook heel kostbaar zijn om klokkenluider te worden. Als je in een rechtszaak verwikkeld raakt, tienduizenden euro's verder bent en alsnog ontslagen wordt.**

"Er zijn mensen die financieel aan de grond zitten omdat ze in de procedures vechten voor hun eigen rechten. Daar is geen tegemoetkoming voor. Je kunt het opgeven, maar waartoe heeft het dan gediend? Waar we in internationaal onderzoek voor pleiten: maatregelen via een kort geding die meteen na de benadeling of melding kunnen ingaan werken het best.

Een kort geding biedt meteen bescherming. Niet eerst een uitspraak van de rechter afwachten en dan vaak nog hoger beroep. Dan ben je zo jaren verder."

In de Verenigde Staten is het belonen van tipgevers gewoon. Die beloning kan heel royaal zijn. Laatst heeft een Amerikaanse beurswaakhond 200 miljoen dollar toegekend aan een klokkenluider. In de Nederlandse wet is geen financiële vergoeding opgenomen.

**En ook op psychisch vlak moet je van tevoren goed bedenken of je zo'n procedure in wil gaan.**

"Ja, je ziet dan ook dat mensen er soms tientallen jaren later nog last van hebben omdat ze niet gehoord zijn. In Noorwegen bestond zelfs een kliniek voor mensen die met posttraumatische stress kampten naar aanleiding van hun melding. Die is weer gesloten. Waarom precies is onduidelijk, maar het leek erop dat de kliniek niet goed was voor het imago van het land."

**Wat doet het Huis voor Klokkenluiders in Den Haag?**

"Het huis doet ofwel onderzoek naar de misstand, ofwel naar de bejegening van de melder. Ook andere instanties doen onderzoek naar de feiten, en hebben daar vaak meer capaciteit voor. Denk aan Justitie, de Inspectie voor de Gezondheidszorg, de Inspectie voor Leefomgeving en Transport of een andere toezichthouder.

Unieker is de taak van het Huis om de benadeling van een melder te onderzoeken. Als iemand zegt: 'ik heb een melding gedaan en word daar nu voor gepest, buitengesloten of ontslagen', dan kan het Huis een onafhankelijk onderzoek starten. Dat is best ingewikkeld, het is vaak een welles-nietes verhaal. Het Huis kan niet zeggen– er was benadeling dus je ontslag was ongeldig. Maar het onderzoek kan wel gebruikt worden in een eventuele rechtszaak die volgt."

**Bedrijven zijn gevoelig voor imagoschade. Is dat voor organisaties een stimulans om eens kritisch naar zichzelf te kijken?**

"Dat is dubbel. Als je gaat kijken naar integriteit in je organisatie, dan is de kans groot dat er dingen naar boven komen. Dus aandacht voor integriteit creëert meestal niet meteen een positief imago. We horen nu veel over de sport, showbizz en universiteiten maar heel weinig over de industrie. Terwijl onderzoek aantoont dat ongewenst

gedrag door collega's of leidinggevenden daar het hoogst scoort. Daar horen we niks van. Die cases vind ik veel problematischer. Als het naar buiten komt betekent het dat mensen de moed hebben gehad om het te melden, en dat organisaties er vervolgens wel iets mee moeten doen."

**Waar kan je als organisatie vandaag nog mee beginnen als je misstanden wil aankaarten?**

"Stuur een e-mail naar al je medewerkers met de naam van de vertrouwenspersonen. Zij kunnen meer uitleg geven over het meldsysteem en hoe je een formele melding kan doen. Ik moet toegeven dat ik van mijn eigen organisatie ook niet weet wie de vertrouwenspersoon ongewenst gedrag is. Eigenlijk zouden er posters in de gangen moeten hangen met de vertrouwenspersoon.

Verder geloof ik oprecht in de kracht van het gesprek. Maak leidinggevenden bewust: zijn we zelf misschien schuldig aan misstanden? Voelen mensen zich veilig om dit te bespreken? Stel je open voor kritiek.

Vaak zie je dit soort gesprekken bij de mensen die het al goed doen. Maar het is natuurlijk vooral belangrijk bij degenen die het minder nauw nemen. Door het bespreekbaar te maken voorkom je dat er ooit een schandaal ontstaat. Want klokkenluiders willen helemaal niet naar de media stappen. Dat is een laatste noodkreet wanneer ze intern niet gehoord worden. Maar het belangrijkste: klokkenluiders hebben dezelfde belangen als de organisatie."

- De Wet voor Klokkenluiders bestaat sinds 1 juli 2016. Deze wet regelt bescherming van werknemers die een vermoedelijke misstand melden.
- Een werknemer heeft recht op bescherming tegen ontslag, maar ook tegen pesten, ongewenste overplaatsing of een aangekondigde promotie die opeens niet doorgaat.
- Organisaties met minstens 50 werknemers zijn verplicht om een interne meldregeling voor werknemers op te stellen: een klokkenluidersregeling.
- Een arbeidsconflict is geen misstand.
- Vorig jaar gaf het Huis voor Klokkenluiders de meeste adviezen over sociale onveiligheid op de werkvloer. Daaronder vallen ook angstcultuur en grensoverschrijdend gedrag.
- Het Huis voor Klokkenluiders pleit voor een steunfonds dat financiële, juridische en psychosociale steun geeft aan melders die in de problemen komen door hun melding.
- Wil je weten wat jouw organisatie kan doen op het gebied van integriteitsmanagement? Ga dan naar de Integriteits Wijzer van het Huis voor Klokkenluiders.

## 4 persoonlijke vragen aan Kim

**Waar klap je meteen je laptop voor dicht?**

Voor een babbel met mijn twee dochters.

**Waar lig je 's nachts van wakker?**

Van hoe slecht sommigen hun medemens behandelen.

**Waar erger je je mateloos aan?**

Aan onnodige bureaucratie en overbodige regels.

**Heb je zelf misstanden op het werk meegemaakt?**

Morele dilemma's wel, maar misstanden gelukkig niet.

## Siham Ammal

# “Een inclusieve organisatie begint bij een inclusieve vacaturetekst”



**“Maar het gaat toch om kwaliteit?” Dat is vaak de eerste reactie als Siham Ammal in trainingen over inclusieve vacatureteksten praat. “Het idee van een inclusieve vacaturetekst is dat je deze zo objectief mogelijk opstelt, zonder je af te laten leiden door eisen die eigenlijk niet relevant zijn”, zegt Ammal, trainer, ontwikkelaar, coach en adviseur op het gebied van Diversiteit, Inclusie & Gelijkwaardigheid. “Juist dan selecteer je op kwaliteit.” Maar hoe doe je dat dan precies?**

Vereisten: je bent assertief, doelgericht en analytisch. Spreekt deze tekst je aan? Grote kans dat je een man bent.

Diversiteit binnen een organisatie begint met een vacaturetekst die bepaalde groepen niet afschrikt. Dat klinkt eenvoudig, maar blijkt nog best lastig. Want we denken allemaal vanuit onze eigen belevingswereld. Hoe stel je een inclusieve vacaturetekst op?

Kan taal masculien, feminien of genderneutraal zijn? Jazeker! Sterker, de meeste vacature-teksten zijn (vaak onbewust) in woordkeuze en schrijfstijl gericht op mannen. Vrouwen, mensen met een bi-culturele achtergrond of mensen met een beperking kunnen zich in bepaalde woorden vaak minder herkennen.

> "Zoek je naar een kopie van jezelf of een aanvulling?"

**Over Siham Ammal**

Als geboren en getogen Amsterdammer is het voor Siham vanzelfsprekend geweest om omringd te zijn met verschillende culturen. Hierdoor ziet ze mensen makkelijker als individu. Mensen zijn namelijk meer dan alleen hun achtergrond. Wanneer je oog hebt voor individuele verschillen, talenten, karakter, zal de kracht van diversiteit tot zijn recht komen.

Siham is in de afgelopen jaren vanuit diverse rollen als trainer, ontwikkelaar, coach en adviseur actief geweest op het gebied van Diversiteit, Inclusie & Gelijkwaardigheid. Sinds oktober 2022 is ze fulltime zzp'er vanuit haar onderneming ICU-leadership. Lees: I see You, de afkorting staat voor Inclusive Culture United. Per januari is ze parttime werkzaam als interim-adviseur bij het Internationaal Theater Amsterdam en geeft ze daarnaast nog diverse trainingen en advies.

Zij benadert DIG vraagstukken vanuit een strategische en holistische benadering. Zowel binnen consultancybureau Leeuwendaal als voor externe opdrachtgevers (diverse ministeries, veiligheidsregio's, universiteiten etc) heeft ze trajecten mogen ontwikkelen en verzorgen. Zo heeft ze een grote rol gehad in het mede ontwikkelen en uitvoeren van de Rijksbrede aanbesteding inclusief werven en selecteren.

**Het gaat toch om kwaliteit**

Siham: "Als ik in mijn trainingen over inclusieve vacatureteksten praat, is de eerste reactie vaak: 'Maar het gaat toch om kwaliteit?'

Het idee van een inclusieve vacaturetekst is dat je deze zo objectief mogelijk opstelt. Zonder je af te laten leiden door eisen die eigenlijk niet relevant zijn. Juist dan selecteer je op kwaliteit."

"Waar de schoen nu meestal wringt, is dat kwaliteit heel erg vanuit één referentiekader wordt bezien. In mijn tijd als recruiter, maar ook nu als trainer en adviseur, vroegen advocatenkantoren mij vaak hoe ze mensen konden aantrekken met verschillende achtergronden. Tegelijk hadden ze heel specifieke eisen – de kandidaat moest stage in het buitenland hebben gelopen of een bestuursfunctie bij een studentenvereniging hebben gehad."

"Als ik vroeg waarom, luidde het antwoord steevast: 'Bij een vereniging doe je leiderschaps-skills op, in het buitenland leer je met verschillende culturen omgaan.' Maar een kandidaat uit Amsterdam-West is ook opgegroeid met verschillende culturen. En ook op de voetbalclub kun je ervaring hebben opgedaan met coachen of leidinggeven."

"Het toont aan dat er voor de vacaturehouder vaak maar één manier is om een bepaalde competentie te verkrijgen of aan een bepaalde eis te voldoen. Vaak is die gerelateerd aan de ervaring van de directeur of vacaturehouder zelf."

**De vraag achter de vraag**

"Een inclusieve vacaturetekst kijkt juist vanuit verschillende perspectieven naar kwaliteit." Siham onderzoekt daarom altijd 'de vraag achter de vraag'. "Waarom staat er in de vacature dat je minimaal vijf jaar ervaring moet hebben?"

"Vaak is dat om erachter te komen of iemand bepaalde vaardigheden heeft ontwikkeld. Als je doorvraagt, kun je ontdekken waar de organisatie werkelijk naar op zoek is. Dan blijkt bijvoorbeeld dat ze een leidinggevende met coachingervaring zoeken."

Ze raadt daarom aan functie-eisen allereerst concreet te maken. "Waar ben je echt naar op zoek? Welke vaardigheden of competenties moet iemand in die vijf jaar hebben ontwikkeld? Benoem het. Wees transparant. Dan weet je ook als je drie mensen spreekt - met allemaal vijf jaar ervaring - wie het meest geschikt is."

**Een echte no-go**

"Een inclusieve vacaturetekst – waarbij jerekening houdt met iedereen, ongeacht leeftijd, gender, geloofsovertuiging - gaat ook over woordkeuze. Maar eigen taalgebruik is bij voorbaat al niet inclusief - je persoonlijkheid bepaalt hoe je teksten schrijft."

"Denk ook aan zinnen als: 'Wij zijn een kantoor met een jong team van twintigers', 'Tafeltennis is dagelijkse kost' of 'Over onze feestjes heb je het jaren later nog.' Op zich niks mis mee. Het geeft aan in wat voor soort omgeving iemand komt te werken. Maar wil je een diverser publiek aantrekken, dan is het goed om hier kritisch naar te kijken. Want wat als iemand geen alcohol drinkt, een vijftiger is of andere feestdagen viert?"

"Wat je beter kunt doen is de cultuur van de organisatie in al zijn facetten omschrijven. Beschrijf wat je állemaal te bieden hebt. Je kan aangeven dat er altijd een vrijdagmiddagborrel is, waar je ook wat fris kan drinken. Maar ook dat er allerlei werkgroepen zijn - zoals een vrouwennetwerk of diversiteitsgroep. Én dat je open staat voor nieuwe initiatieven."

**Man vs Vrouw**

Er zijn allerlei studies die aantonen dat sommige woorden mannelijke en andere vrouwelijke associaties oproepen. Woorden als besluit-vaardig, competitief en krachtig hebben een mannelijke connotatie, terwijl compassie, verbindend en communicatief eerder in het rijtje 'feminien' vallen. Onderzoeken laten ook zien dat vrouwen zich eerder laten afschrikken door mannelijke woorden. Mannen hebben daar minder last van. Zij solliciteren gewoon.

> "Een eigenschap is niet te ontwikkelen, je bent het of je bent het niet"

Om meer vrouwen met je vacaturetekst aan te spreken, kun je volgens Siham eisen beter in gedrag omschrijven in plaats van in eigenschappen. 'Je bent assertief' wordt dan vervangen door 'Je bent in staat om je assertief op te stellen'.

Want zegt ze: "Een eigenschap is niet te ontwikkelen. Je bent het of je bent het niet. Door competenties in gedrag te omschrijven, gaat het meer om de manier van werken, waarbij iedereen vanuit zijn eigen uniciteit hieraan kan bijdragen. Iedereen kan wel een voorbeeld bedenken waarbij hij/zij zich assertief heeft opgesteld."

Daarnaast is de kans groot dat een eigenschap onbewust een stereotype beeld opwekt bij een kandidaat die onderdeel is van een minderheidsgroep. Zo worden vrouwen en kandidaten met een bi-culturele achtergrond eerder gezien als agressief als zij zich assertief opstellen.

**Niet te veel functie-eisen**

Ook kun je beter niet te veel functie-eisen in de tekst benoemen. "Zonder te veel te stigmatiseren: veel vrouwen reageren vaak pas als ze aan álle functie-eisen voldoen. Mannen denken eerder: daar voldoe ik niet aan – maar ik solliciteer toch."

"Als ik kijk naar vacatureteksten dan tel ik soms meer dan twintig eisen. Waar moet de kandidaat zich dan op focussen? Hier geldt weer: wat is de vraag achter de vraag: wat zijn must haves en wat nice to haves?"

"Breng de vacature terug naar vier of vijf eisen die echt belangrijk zijn voor die functie. Vraag een kandidaat om dit met een voorbeeld te illustreren."

"In een vacature gaat om het brede beeld dat je schetst. Van de functie, maar ook van de werkomgeving. Beschrijf zo veel mogelijk de cultuur van de organisatie: Neem in de vacaturetekst een quote op van een medewerker. Hoe is het om bij jullie te werken? Hoe worden beslissingen gemaakt in het team? Hoe gelijkwaardig zijn processen?"

"Om kennis te maken met de organisatie (nog voor iemand solliciteert) worden bovendien steeds vaker zogenaamde 'inhoudsdagen' georganiseerd om een organisatie beter te leren kennen. Zo kunnen mensen ontdekken of ze zich thuis voelen in de organisatie."

> "Breng de vacature terug naar vier of vijf eisen die echt belangrijk zijn voor die functie"

**Beeld speelt ook een rol**

Niet alleen met de vacaturetekst, ook met foto's op de website kun je laten zien hoe het is om te werken bij een bedrijf. Wie op de Werken-bij-

pagina vooral dezelfde types ziet, waar hij/zij zich niet in herkent, zal minder snel reageren. Vermijd daarom ook eisen als "past binnen het team".

"Sta je wel open voor iedereen, communiceer dat dan. "Je kunt zeggen: 'We weten dat we er nog lang niet zijn, maar we streven wel naar een diverse organisatie.' Transparantie wordt echt gewaardeerd bij sollicitanten. Vertel dat je nog in een proces zit, dat je lerende bent en dat je open staat voor feedback."

**Buiten de comfortzone treden**

Kortom: een inclusieve vacaturetekst opstellen is spannend. Je doet iets anders dan je gewend bent, je neemt een risico. "Ik merk vaak dat de wil er is maar mensen uiteindelijk toch bang worden en weer op zoek gaan naar 'het veilige' - iemand die lijkt op die leuke collega voor wie er een vervanger wordt gezocht. Zo is een vacature vaak een copy-paste van de oude vacature."

"Stel daarom voor je de tekst opstelt de vraag: wat zijn de belangrijkste eisen voor deze functie? En vooral: zoek je naar een kopie of een aanvulling op het team?"

**Verwachtingen managen**

"Het is heel belangrijk dat je, voor je een vacaturetekst opstelt, bedenkt wat diversiteit moet opleveren. Maak dat concreet. Hoe kan iedereen vanuit zijn eigen authenticiteit daaraan bijdragen? Als je niet expliciet bespreekt wat de verwachtingen zijn, dan is de kans groot dat je diversiteit gaat romantiseren."

"Dan wordt bijvoorbeeld een vrouw aangenomen in een team met allemaal mannen. Vervolgens wordt verwacht dat die vrouw alle creativiteit en innovatie met zich meebrengt. De persoon komt onder een vergrootglas te liggen, gaat overcompenseren en kan op een gegeven moment zelfs uitvallen. De conclusie is dan: zie je wel, diversiteit werkt niet."

"Waarom wil je diversiteit in de organisatie? Wil je bepaalde doelgroepen bereiken als klant? Zeg dan: 'Wij zoeken mensen die verschillende perspectieven met zich mee kunnen brengen om aansluiting te vinden met onze klanten.'"

"Wil je dat iedereen op een rechtvaardige manier wordt behandeld? Geef dan aan dat je iedereen op competenties selecteert. Want een rechtvaardige selectie doe je door heel bewust op competenties te selecteren."

**Stapje terug**

"Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat mensen het liefst zo snel mogelijk beslissingen maken. Zo werkt ons brein nou eenmaal. Maar bij het streven naar diversiteit is vertraging juist heel belangrijk - even een stapje achteruit zetten om te reflecteren: Waarom doen we wat we doen?

Wat willen we nou echt? Als je tijdens de voorbereiding goed nadenkt over de inclusieve tekst, zul je zien dat de selectie veel soepeler zal verlopen."

## 4 persoonlijke vragen aan Siham

**Waar klap je meteen je laptop voor dicht?**

Lekker eten met mijn dierbare.

**Waar lig je 's nachts van wakker?**

Nieuwe ideeën die ik gelijk wil uitvoeren.

**Waar erger je je mateloos aan?**

Nieuwe ideeën die ik gelijk wil uitvoeren, hahah.

**Heb je zelf organisaties meegemaakt die weinig inclusief waren?**

Jazeker, alleen is het niet zo absoluut. Gelukkig zie ik ook veel bereidwilligheid en stellen mensen zich hierin ook kwetsbaar op.


**Op zoek naar een HR-interimmer?**

Compagnon heeft hét HR-netwerk van Nederland.

Ga naar Compagnon



compagnon

## Margreet Xavier

# “Tech? Nee, mensen maken je organisatie innovatiever!”



**Schooldagen die uitvallen, treinen die niet rijden, horecazaken die eerder dichtgaan. Personeelstekorten worden inmiddels overal gevoeld. Kortom, we moeten meer doen met minder mensen. Toch stijgt de arbeidsproductiviteit al heel lang niet. Dat komt omdat veel organisaties zich blindstaren op technologie en te weinig doen aan sociale innovatie.**

‘We doen het nou eenmaal zo, omdat we het altijd zo hebben gedaan.’ Herkenbaar? Het is een uitstekende manier om al het enthousiasme, initiatief en levenslust uit je medewerkers te halen.

Wie nieuw is in een organisatie vallen ingeslepen en achterhaalde patronen nog wel op. Maar wie eenmaal ingewerkt is, doet er waarschijnlijk vrolijk aan mee.

Acht uur lang taken uitvoeren, volgens strak gekaderde protocollen en vooral binnen de lijntjes. Hoe ontdek je dat de manier van werken in jouw organisatie wel een update kan gebruiken?

Daar gaat sociale innovatie over: nieuwe manieren van organiseren, managen en werken. Dat klinkt nogal breed, en dat is het ook. Wat sociale innovatie inhoudt, verschilt dan ook sterk per organisatie.

> “Het thema sociale innovatie staat al sinds 2006 op de politieke agenda”

**Voor ieder bedrijf anders**

Zo kan voor een schoonmaakbedrijf flexibeler omgaan met werktijden al een hele stap zijn. Bij een grote corporate aan de Zuidas zouden medewerkers meer invloed kunnen krijgen over de koers van het bedrijf.

Het thema sociale innovatie staat al sinds 2006 op de politieke agenda. We weten dus al heel lang dat het goed is voor medewerkers én voor de bedrijven. Waarom is er dan juist nu weer aandacht voor?

**Wat is er aan de hand?**

Een nieuw SER-advies, dat verscheen in april, stelt dat Nederlandse bedrijven meer werk moeten gaan maken van sociale innovatie. Én dat het kabinet daarbij een handje moet helpen.

“De human factor is ongelofelijk belangrijk, maar organisaties zetten daar nog te weinig op in”, zegt Margreet Xavier van de werkgeversorganisatie AWVN. Ze dacht mee aan het SER-advies.

Dat er nog veel valt te winnen op het gebied van de ‘factor mens’ blijkt onder andere uit de arbeidsproductiviteit in Nederland. Of eigenlijk het gebrek hieraan. “Ondanks digitalisering, automatisering, én sociale innovatie van de afgelopen jaren stijgt de arbeidsproductiviteit niet”, zegt Xavier.

**Wat bepaalt innovatiesucces?**

Dat komt doordat innovatie nog vooral wordt vereenzelvigd met technologie. Daarbij gaan organisaties voorbij aan het feit dat mens en tech onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Juist wie mooie nieuwe producten en diensten wil creëren moet in werknemers investeren.

Sterker: uit onderzoek van de Erasmus Universiteit blijkt dat het innovatiesucces voor een kwart uit technologische innovaties bestaat en voor driekwart uit sociale innovaties.

Technologische ontwikkelingen bepalen dus maar in beperkte mate het innovatiesucces van organisaties.

**Waarom?**

Dat sociale innovatie bepaald geen luxe is wordt versterkt door het feit dat de aard van ons werk voortdurend ingrijpend verandert. Daar komt vergrijzing van de beroepsbevolking bij, toenemende concurrentie door mondialisering en ook ‘grote transities’ waarmee we nu en in de toekomst te maken hebben: de energietransitie, de overgang naar een circulaire economie en de digitale transitie.

**Uit het SER-advies**

‘Volgens de SER verdient het aanbeveling dat de overheid vooral het mkb stimuleert en ondersteunt bij sociale innovatie.’ De ondernemingen in het mkb missen in de meeste gevallen immers een stafafdeling om deze innovatie te doordenken en te organiseren.’

**De SER denkt dat vooral veel mkb-bedrijven, waar twee derde van de beroepsbevolking werkzaam is, wel een duwtje in de rug kunnen gebruiken. 'Zij missen volgens het advies vaak een stafafdeling om innovatie te doordenken en te organiseren' zo staat in het advies. Hoe zit het bij de corporates?**

"Bij grote bedrijven is door het enorme aantal gestandaardiseerde protocollen en procedures, de autonomie van medewerkers niet toegenomen. Het is een manier om controle te houden, maar je zou ook op het vakmanschap van je mensen kunnen vertrouwen."

**Is die controle niet een beetje losgelaten sinds de pandemie? De mogelijkheid om (deels) thuis te werken is toch een blijvertje?**

"Voor tijd- en plaatsonafhankelijk werken is wel ruimte gekomen. Maar zeggenschap over het werk, de werkvolgorde, wordt nog vooral gestuurd op deadlines."

**Hoe weet je of jouw organisatie beter kan scoren op sociale innovatie?**

"Hoe hoog is het ziekteverzuim? De faalkosten? Wat zijn de verloopcijfers? Je kunt het gemiddelde van die cijfers opzoeken en naast de cijfers van je eigen organisatie leggen."

"En ook: hoe zit het met de medewerkers-tevredenheid? Kun je makkelijk iets aankaarten? Vinden er open gesprekken plaats? Wat wordt daar vervolgens mee gedaan? Kunnen mensen met een idee dat makkelijk naar voren brengen? Dat zijn allemaal indicatoren die laten zien hoe je bedrijf het op sociale innovatie doet."

**Oude denkwijzen loslaten**

Sociale innovatie betekent dus ook mens-vriendelijker werken. Xavier: "Sociale innovatie is het creëren van een werkomgeving waarin werknemers hun kwaliteiten en hun talenten kunnen inzetten en verder ontwikkelen."

Dat vraagt om andere vormen van leiderschap – een hiërarchische organisatie moet worden omgevormd tot een platte organisatie.

Dat begint bij het betrekken van medewerkers bij vraagstukken die spelen binnen de organisatie. In een traditionele top down organisatie komen ideeën van de directie of management. Die worden vervolgens naar de werkvloer gecommuniceerd.

Bij sociale innovatie worden ideeën om slimmer te werken juist op de werkvloer bedacht. Want wie weet er nu beter wat er speelt of wat beter kan, dan de mensen die het werk uitvoeren?

**Wat wint een organisatie met sociale innovatie?**

"Uit alle onderzoeken blijkt telkens weer: door werk anders in te richten waarbij medewerkers meer autonomie krijgen, hoe gelukkiger de werknemers. Dat leidt weer tot minder ziekteverzuim, prestaties gaan omhoog, medewerkers raken minder snel opgebrand en kunnen tot op hogere leeftijd prima doorwerken."

## "Sociale innovatie wérkt!"

Ook voor de organisatie is investeren in de zachte kant van innovatie wezenlijk. De organisatie is daardoor beter in staat om gebruik te maken van technologie, waardoor de arbeidsproductiviteit stijgt.

Sociale innovatie wérkt. Maar hoe komt het dan dat er nog te weinig door bedrijven in wordt geïnvesteerd? Wordt de noodzaak soms onvoldoende gevoeld?

Volgens Xavier wordt in veel organisaties vooral gestuurd op de korte termijn resultaten. Een lange termijnvisie ontbreekt. "Sociale innovatie legt het vaak af tegen de dagelijkse urgentie."

Gebrek aan vertrouwen speelt ook vaak mee. Wie een cultuur wil creëren waarbij iedereen openstaat voor verandering, moet medewerkers steun en vertrouwen geven om aan de slag te gaan met nieuwe ideeën.

### Uit het SER-advies

De Sociaal-Economische Raad (SER) adviseert de overheid geld vrij te maken om ook sociale innovatie aan te jagen binnen het mkb. Volgens het advies ligt er een rol voor de overheid om mkb-bedrijven te helpen bij sociale innovatie. Hierbij zou een speciale stimuleringsregeling kunnen helpen om werkgevers de middelen te geven die hiervoor nodig zijn. Tot slot zou er een platform voor sociale innovatie opgericht kunnen worden om kennis en ervaring tussen werkgevers,werknemers en anderen uit te wisselen.

**Even praktisch. Hoe kan een organisatie werken aan sociale innovatie?**

Zelforganisatie, dienend leiderschap, slimmer werken en co-creatie zijn belangrijke pijlers voor sociale innovatie of in het Engels Workplace Innovation.

**Zelforganisatie:** In een traditionele, hiërarchische organisatie is het idee vooral dat je mede-werkers moet beheersen en controleren. Zelforganisatie gaat ervan uit dat je kundige professionals kunt vertrouwen. Medewerkers zijn immers hoger opgeleid dan ooit.

**Slimmer werken** betekent creatief omgaan met je werk en je werkomgeving. Denk aan werken wanneer en waar je wilt.

Bij **Dienend leiderschap** staat de manager in dienst van de medewerkers en niet andersom. De leidinggevende stimuleert zijn mensen het beste uit zichzelf te halen. Want als zij groeien dan volgt het resultaat vanzelf. Zeker voor Generatie Z (geboren tussen 1996 en 2015) is de manager eerder een collega waarmee ze op gelijke voet staan en waarmee ze samen een doel najagen.

**Co-creatie** gaat over meer dan een klant betrekken in het maakproces. Het is echt samen creëren van producten en diensten sámen met de eindgebruikers.

## 4 persoonlijke vragen aan Margreet

### Waar klap je meteen je laptop voor dicht?

“Nergens voor. Ook de meest irritante-verantwoordingen inspireren tot hoe kunnen we dit anders doen.”

### Waar lig je ‘s nachts van wakker?

“Ik ben gelukkig een goede slaper.”

### Waar erger je je mateloos aan?

“Dat het zo lang duurt voordat zaken echt in beweging komen.”

### Hoe zit het met de sociale innovatie bij de AWVN??

“Prima, we werken kort cyclisch in teams en weten elkaar tussen teams ook steeds beter te vinden. AWVN heeft een goed oog en oor voor inzetten van haar medewerkers op kwaliteiten en hecht erg aan ontwikkeling. De visie is helder, we weten waar we met zijn allen mee bezig zijn.”

## Esmé Valk

# “Ik wil dat alle medewerkers weer trots zijn dat ze op Schiphol werken”




**Bij Schiphol werd het in 2022 zichtbaar wat er gebeurt als je kampt met personeelstekorten. Inmiddels is het roer flink omgegooid, onder leiding van CHRO Esmé Valk. ‘Ik wil de magie terugbrengen om hier te werken. Dat lijkt misschien op de fiets naar de maan, maar ik denk dat het mogelijk is.’**

Op het hele Schiphol-terrein werken zo'n 70.000 mensen. Maar bij de Royal Schiphol Group staan er slechts zo'n 3.000 op de loonlijst. De rest werkt bijvoorbeeld bij luchtvaartmaatschappijen, de LVNL, de Marechaussee, de Douane, bij de bagageafhandelaren, de beveiligingsbedrijven, de vliegtuigschoonmakers of in de horeca. Allemaal bedrijven en organisaties waar Esmé Valk als CHRO van Schiphol dus hooguit indirect invloed op heeft. Maar het is wel waar ze zo'n 80 procent van haar tijd aan besteedt, zegt ze. 'De samenleving kijkt ons als Schiphol erop aan als het hier niet goed gaat. Daarom hebben wij vorig jaar gezegd: wij zijn er ook gewoon van. We hebben ze misschien niet op de payroll, maar we willen ons er wel meer dan in het verleden mee bemoeien. Omdat iedereen hier goede arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden verdient. Het grote inzicht dat we afgelopen jaar hebben opgedaan is dat we te lang te weinig hebben geweten van onze kernactiviteiten. En dat gaan we nu dus veranderen.'

Op haar tafel prijkt trots een Werf& Award, een prijs die de organisatie kreeg voor de manier waarop ze de beveiligingspartijen op de luchthaven bij elkaar kreeg om gezamenlijk de werving en selectie aan te pakken. 'Een kroon op hoe we dit hebben aangepakt', noemt Valk die award. 'We zijn in november begonnen. En hebben nu al zo'n 1.000 beveiligers weten te werven. Mind you: die partijen zeiden in het begin allemaal: no way dat wij met elkaar gaan samenwerken. Maar zie wat er kan gebeuren als je dat wel doet.'

> "Wat het straks niet meer wordt, is zoals het nu is"

**Wat betekent dat nieuwe inzicht?**

'Als er één ding is dat we vorig jaar geleerd hebben, is het dat we bestaan bij de gratie van onze mensen. Mensen die het leuk moeten vinden om hier te werken. We hebben gezien dat het model zoals we dat lange tijd gehad hebben, veel partijen en onderlinge concurrentie, uiteindelijk ten koste gaat van mensen. En daarom zijn we nu aan het kijken naar hoe we ons regiemodel wél willen inrichten. Hoe dat precies eruit gaat zien? Dat weet ik niet. Maar ik weet wel één ding: wat het straks niet meer wordt, is zoals het nu is.'

**Heb je er een beeld bij hoe je het wel wil inrichten?**

'De vakbonden zeggen heel snel dat we alles weer moeten inbesteden, maar ik weet niet of dat het antwoord is. Ik wil wel weer verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de hele keten, en verlang van alle partijen in de keten dat ze net zo goed zorgen voor hun personeel als wij dat doen.

Maar ik snap ook dat zoiets niet gaat in de huidige constellatie, met die harde concurrentie. Ik heb een beetje een hekel aan de term *race to the bottom*, maar zo was het natuurlijk wel een beetje. Dat willen we veranderen. De uitdaging is alleen dat Schiphol enorm gereguleerd is en gebonden is aan (Europese) wetgeving.'

**Dat werd vorig jaar pas voor het eerst duidelijk?**

'Nou nee. We zijn al wel een tijdje af van het idee dat we volledig op prijs moeten sturen. Maar vorig jaar merkten we inderdaad voor het eerst echt wat daarvan de gevolgen kunnen zijn. Kijk, volgens mij is heel Nederland op een gegeven moment naar uitbesteden overgestapt. En dat kan ook heel goed werken. Mits je tenminste afspreekt dat je niet te veel partijen hebt, en dat je lange contracten hebt, zodat je ook kunt gaan investeren in je mensen. Dat is hier niet altijd goed gegaan, we zijn hier nogal doorgeslagen in goedkope diensten.

Daarom zeg ik ook dat ik hier de magie wil terugbrengen. Ik wil weer de beleving creëren dat de vakantie begint op Schiphol. Koffie drinken, mensen kijken. De betovering, zoals je als kind naar een grote kerstboom kunt staan te kijken. Dat staat haaks op de ervaring van vorig jaar, als je blij was als je als reiziger van Schiphol vandaan was, en ook nog je spullen bij je had.

Die magie terug geldt voor de reiziger, maar ook voor de medewerker. Dat zit dus in de kwaliteit van werk, maar ook dat we bekend staan om bijvoorbeeld goede arbeidsomstandigheden. Het is een beetje op de fiets naar de maan, het lijkt misschien onmogelijk. Maar we gaan het wel doen. Met arbeidsvoorwaarden die dus zodanig zijn dat iedereen hier kan zeggen: hier kan ik goed van leven. Als je hier rondvraagt, zeggen alle 70.000 mensen waarschijnlijk: ik werk op Schiphol. Ik wil dat al die mensen dat weer met trots kunnen zeggen.'

**Wat staat er daarvoor op je HR-agenda?**

'We hebben vier aandachtspunten geformuleerd. De eerste is: *society*. Dus: hoe zijn de verhoudingen met de samenleving, met de vakbonden? Wat doen we aan *sustainability*, aan *diversity & inclusion*? Ik zag al toen ik hier twee jaar geleden aantrad dat hierin veel werk te doen was, vooral in onze samenwerking met de vakbonden. Een tweede pijler is: *future proof*. Hierbij kijken we onder andere naar: hoe gaat de inhoud van het werk zich ontwikkelen? Ik ben wel af van het idee dat robots de inzet van mensen gaan vervangen. Maar mijn *default* is wel: digitaal, tenzij. Dus: als het echt niet anders kan, hebben we er een mens voor nodig, omdat ik ervan overtuigd ben dat je mensen niet moet inzetten voor saai, repeterend, manueel werk, maar juist voor betekenisvol, inspirerend en fijn werk.

Bij *future proof* hoort ook dat we een learning organisation willen zijn. We liepen bijvoorbeeld heel erg achter in de ontwikkeling van e-learning. Alle 60 à 70.000 mensen die hier op Schiphol werken kregen bijvoorbeeld een basistraining in een klaslokaal. Dat hebben we nu allemaal online gemaakt. En we stemmen nu met alle andere partijen op de luchthaven af wat we nog meer kunnen doen, bijvoorbeeld op het gebied van dienstverlening en gastvrijheid. Hoe sta je iemand te woord? Hoe manage je rijen? Daar weten wij veel van. Dus waarom zou elke werkgever daar een eigen opleiding voor moeten ontwikkelen?'

**En het derde punt?**

'Dat hebben we *Employee experience* genoemd. Het gaat erom ambitie van de medewerkers in elke stap van hun *journey* vast te stellen. In surveys vragen we uit: waarom komen ze hier? Waarom gaan ze weg? Wat vinden ze van de eerste maanden? En wat doen we om ze te behouden in dat middenstuk, in termen van *wellbeing* en *reward*?

Je ziet nu verschillende generaties binnenkomen, met verschillende behoeftes. Daarvoor willen we meer maatwerk leveren dan nu vaak in de cao kan.

Hierbij hoort ook het budget voor duurzame inzetbaarheid. Ik vind dat dit nog onvoldoende benut wordt. Dat vind ik zo stom. We hebben heel lang gezegd: "Regie op je eigen loopbaan". Dat vind ik als uitgangspunt op zich ook wel mooi. Maar we merken ook: als je wat minder regie in je eigen werk hebt, dan kun je mensen ook niet vragen om wel volledige vrijheid in eigen loopbaan te nemen. Dat moet je dan dus veel meer helpend doen. Daarom zijn we sinds een paar weken ook begonnen met een zogeheten Career hub. Daarbij begeleiden we mensen veel meer in wat er allemaal mogelijk is tijdens je hele dienstverband. We hebben een heel talentmanagementteam erop zitten om mensen te helpen de volgende stap te zetten.'

> "We willen veel meer investeren in data en ook daarop gaan aansturen"

**En het vierde punt?**

'Dat noemen we de *foundation*. Dat gaat echt over: hoe makkelijk toegankelijk zijn onze systemen? Die zijn nu nog vaak echt verouderd, er is onvoldoende in geïnvesteerd. We willen veel meer investeren in data, en ook daarop gaan sturen. Daarvoor zijn we nu ook in gesprek met alle partijen op de luchthaven. Willen zij ons hun gegevens leveren? Verzuim? Verloop? Instroom? Uitstroom? En ook alles wat operationeel gerelateerd is: planningen, vluchtschema's,

aantal mensen. Zo willen we de voorspellende waarde vergroten en een herhaling van de crisis zoals vorig jaar voorkomen. De impact van het tekort aan personeel kwam ook voor ons namelijk als een verrassing. We dachten best veel gedaan te hebben, maar dat bleek dus niet genoeg.

Daarom zijn we nu ook in gesprek met álle partners: willen jullie ons die data leveren? En zij vragen dan in respons: wat gaan jullie ons dan leveren? En hoe zorgen jullie dat de concurrentie niet meekijkt? Ik vind dat terechte vragen. Dus daar kijken we nu naar. We willen data naar een aggregatieniveau brengen dat je er nog wel iets mee kunt, maar dat je tegelijk niet té veel informatie geeft.'

## "We gaan nu gewoon helpen"

**Hoe hebben jullie als HR vorig jaar beleefd?**

'In de meivakantie hebben we besloten: we gooien het HR-loket dicht. We betalen het salaris, maar dat is het dan ook. We gaan ondertussen helpen op de terminal. Alles doen, maakt niet uit wat. De "flamingo's" werden we toen genoemd, vanwege de roze hesjes die we aanhadden. En ook omdat je de hele dag moet staan. Je kunt zeggen: we zijn er niet van. Het is een probleem van de contractpartijen, veel succes. Of je zegt: dit is nu waar de pijn zit en die contractpartijen zijn ónze partners. Klaar. We gaan nu gewoon helpen. Dat laatste hebben wij toen gezegd.

Het is natuurlijk niet iets dat je altijd kunt doen. Op een gegeven moment vraagt ook het eigen werk weer om aandacht. Het was voor de moraal heel goed om mee te doen, maar op lange termijn is het geen oplossing. We hebben nu trouwens nog wel geplande flamingo-diensten. Voor iedereen. En die beginnen soms ook gewoon om 3 uur 's nachts. We willen ook kijken hoe we dat meer structureel kunnen inbedden, omdat je merkt dat het heel goed is voor de betrokkenheid van de medewerkers.

Ik vind ook dat het moet gelden voor iedereen, voor elke functie. Je moet weten voor wie je het doet, snappen hoe het in de operatie eraan toegaat.'

**Hoe ben je hier eigenlijk terecht gekomen?**

'Ik werk sinds januari 2017 bij Schiphol, eerst als business partner voor onze commerciële activiteiten en voor de bouw van de nieuwe pier. In tijden van covid werd ik gevraagd om de reorganisatie te doen. Toen heb ik gezegd: dat is goed, maar dan ga ik daarna ook weg. Anders kan ik dat niet belangeloos doen.

Daarna ben ik in gesprek geraakt met Dick Benschop, die toen nog bij ons CEO was. Mijn voorganger, Heleen Kuiten, had aangegeven te willen vertrekken. Of dat misschien iets voor mij was? Ik heb toen nog wel een assessment gedaan. Maar ik kende het bedrijf natuurlijk al wel, dus dat was wel een voordeel. Ik was er ook van overtuigd: er is niemand buiten te krijgen die dit leuker vindt dan ik. Ik vind namelijk echt dat ik de leukste HR-baan van Nederland heb. Dat vond ik toen, en dat vind ik nog steeds.'

**De magie terugbrengen, hoe ver staat het daarmee?**

'Goede vraag. We hebben momenteel erg veel contractpartijen en we werken er hard aan dat iedereen zich onderdeel voelt van Schiphol. Een heel simpel voorbeeld: als het Suikerfeest is, staan wij met z'n allen dingen uit te delen bij de doorlaatposten van al het personeel. We hebben ook barista's in de bagagekelder gehad, om de mensen daar te bedanken voor de meivakantie. En we zijn nu bezig foodtrucks voor de mede-werkers neer te zetten. Dát is laten zien: wij denken ook aan jou, ongeacht waar je werkt. Het zorgt voor een sense of belonging. En dat de meivakantie goed verlopen is helpt natuurlijk ook enorm. Je ziet dat het trotsgevoel weer terugkomt.

In de toekomst kijken we meer naar: kunnen we mensen roosters bieden, waarin we ze variatie kunnen bieden? Dat je bijvoorbeeld meerdere functies kunt combineren. We zijn daarnaast begonnen met één werkopschiphol-site, waar alle werkgevers samen hun vacatures kunnen zetten. In 2021 hebben we onderzoek gedaan, waaruit bleek dat mensen op Schiphol eigenlijk geen idee hebben wat ze hier nog meer allemaal kunnen doen.

Daarom willen we daar meer inzicht in geven. En dat ook combineren met scholen, zodat je weet met welke opleiding je waar terecht kunt komen.'

**Hoe ver gaat dat, in jouw gedachten?**

'Heel ver. Het liefst zou ik workforce planning doen voor de hele sector. En misschien zelfs wel voor de hele BV Nederland. Dat je echt kunt zeggen: wanneer heeft Schiphol mensen nodig? En wanneer is nou het hoogtepunt in het ziekenhuis, en wanneer bij de politie? En hoe gaan we dat slim op elkaar laten aansluiten?

Uiteindelijk is het zo dat we systemisch wat te doen hebben met elkaar. Als ik hier 900 beveiligers weet aan te trekken, is dat natuurlijk mooi. Maar als dat tegelijkertijd betekent dat er niemand meer bij de ziekenhuizen staat, of dat er geen instroom meer is bij de politie, dan heb ik daar echt problemen mee. Wij hebben ook een verantwoordelijkheid naar de hele maatschappij, daar ben ik me enorm van bewust.

Je hebt het dan ook over engagement. De jonge generatie lijkt loyaler aan de eigen ontwikkeling dan aan een bepaald bedrijf. Daar moet je dus slimmer mee omgaan, en mensen helpen die ontwikkeling binnen je sector mogelijk te maken.

> "De jonge generatie lijkt loyaler aan de eigen ontwikkeling dan aan een bepaald bedrijf"

Je ziet trouwens al wel meerdere van zulke brede allianties ontstaan. Zoals onlangs bijvoorbeeld tussen ABN Amro, Rabobank en Defensie. Daar kijken wij ook goed naar. Bij Flora Holland liggen de pieken bijvoorbeeld anders dan bij ons.

Zouden we dat kunnen matchen, zodat je mensen werkzekerheid biedt in plaats van baanzekerheid? Daar zijn we nog niet in 2024, hoor. En dat los ik ook niet in mijn eentje op. Maar het is wel mijn ideaalbeeld dat we het vraagstuk op die wat grotere schaal gaan benaderen.'

## Wencke Ester-Lorber

# “Kantooryoga, winter-sportreisjes, vrijmibo’s. Deze perks bepalen niet ons werkgeluk. Maar wat dan wel?”



**Wie denkt aan een toffe werkplek, denkt wellicht aan feestjes, wintersportreisjes en een pingpongtafel. Maar hoe leuk die ‘extraatjes’ ook kunnen zijn, ze maken van een organisatie geen ‘great place to work’. Dan gaat het namelijk over wat je gelukkig maakt op het werk. En geluk op de werkvloer is maakbaar én meetbaar.**

“Pré covid kreeg ik vaak een rondleiding bij organisaties. Trots showden ze me de baristahoek, de yogaruimte, de pingpongtafel én de kantoorhond, want: goed voor het mentale welzijn van de medewerkers. Natuurlijk is het geweldig als die dingen er zijn, maar dat is niet waar Great Place to Work om draait.”

Great Place To Work doet al 35 jaar mede-werkersonderzoek bij bedrijven wereldwijd. Door de mensen 60 vragen te laten beantwoorden ontdekken ze wat er leeft binnen de organisatie. Bij een score van 70 of meer ontvang je het certificaat ‘Great Place To Work-certified’.

**Over Wencke van Great Place To Work**

Wencke Ester-Lorber is commercieel directeur bij Great Place To Work Nederland. Ze weet uit eigen ervaring wat de negatieve effecten zijn van een onveilige werkomgeving. In de mediawereld zag ze hoe mensen gebukt gingen onder werkdruk en erbij willen horen, met burn-outs en depressies tot gevolg.

Wencke is ervan overtuigd dat psychologische veiligheid op de werkvloer een van de belangrijkste taken van een werkgever is.

“Wij doen perceptieonderzoek, dat gaat om wat mensen voelen en ervaren. Zoals: Word ik eerlijk behandeld? Heb ik het gevoel dat ik mezelf kan zijn? Worden mensen voorgetrokken? Durf ik anderen feedback te geven? En belangrijker: wordt daar vervolgens iets mee gedaan?”

> “Bij een score van 70 of meer ontvang je het certificaat ‘Great Place To Work-certified’.”

“Het gebeurt heel vaak dat leiders verrast worden. Zowel positief als negatief. Omdat het onderzoek anoniem is durven mensen eerlijk te zijn.”

**Certificaat**

“Onze naam heeft voor- en nadelen. Organisaties die dondersgoed weten dat ze lekker bezig zijn en nóg beter willen worden om dat label naar buiten te kunnen dragen – die melden zich. Maar er zijn ook organisaties die worden afgeschrikt door de naam.”

“Zo zullen bedrijven met een angstcultuur, pesterijen en discriminatie zich niet snel bij ons melden.”

“Wat we wel zien is dat, ook door aandacht in de media, er steeds meer organisaties bij ons komen, die voelen dat er onrust is op de werkvloer, maar ze kunnen de vinger er niet opleggen. Dit zijn de organisaties die de guts hebben om in de spiegel te kijken. Zij doen het niet voor het label, maar echt voor de ontwikkeling. Dat zijn voor mij de echte helden.”

Een Great Place to Work draait om hele basale dingen: vertrouwen, trots en plezier. Een werkplek waar je de mensen voor wie je werkt vertrouwt, je trots bent op wat je doet en waar je het leuk vindt om met je collega’s samen te werken. “Dat zijn factoren die bepalen of een organisatie succesvol is, en dat zie je terug in de omzet, het verzuim en het aantrekken van talenten.”

**Aan de slag**

Na het onderzoek begint het echte werk pas. “Je moet bereid zijn die resultaten, de harde data, om te zetten in concrete acties. Anders kun je het onderzoek beter niet doen.”

Soms is de oplossing makkelijk. “Er was een organisatie die terugkreeg dat mensen zich niet konden ontwikkelen, terwijl ze juist een paar ton hadden gestoken in een ontwikkelingsplan. Die kijken me aan van: hóé kan dat? Dan vraag ik: Weten mensen waar ze de opleidingen kunnen vinden? Hoe vaak heb je het laten zien? Is het voor iedereen toegankelijk? Past het bij wat mensen nodig hebben in hun ontwikkeling?”

Een andere keer is het minder eenvoudig. “Als er dingen echt mis zijn in de organisatiecultuur, moeten er serieuze gesprekken gevoerd worden. Hiermee kunnen wij ook ondersteunen door middel van leiderschap- en/of teamcoaching.

### Factoren die geluk bepalen

Opvallend is dat alle gecertificeerde great place to work organisaties verschillende dingen met elkaar gemeen hebben.

“Het betrekken van medewerkers bij de besluitvorming staat bij deze organisaties hoog in het vaandel. Dat klinkt eenvoudig maar ook ík denk wel eens: doe gewoon wat ik zeg en dan komt het wel goed. Op korte termijn is dat een manier, op lange termijn is dat niet de beste oplossing.”

“Wat deze organisaties ook goed begrijpen is dat alles valt of staat met de integriteit van het leiderschap. Want cultuur wordt gemaakt doorde mensen die er werken maar de leider is wel de vaandeldrager.

Als je vertrouwen en respect vanuit het leiderschap laat zien heeft dat effect op je medewerkers. Ze voelen zich dan gezien en gewaardeerd en zijn minder bang om fouten te maken.”

“Verder blinken deze organisaties allemaal uit in heel helder en transparant communiceren.”

“Dat zagen we ook tijdens covid. CEO’s die eerlijk en open waren over de staat van het bedrijf kregen veel waardering van medewerkers. Er waren managers die dachten: laten we maar niks zeggen, dan zaaien we onrust. Maar onrust ontstaat door niks te zeggen. Mensen voelen het feilloos aan als er iets niet klopt. Ze kunnen bovendien veel meer hebben dan je denkt.”

> “Mensen willen allemaal dezelfde dingen: autonomie, vertrouwen, transparantie en ontwikkeling”

### Geen generatiekloof

Opvallend is dat de onderzoeken geen verschillen laten zien in generaties.

“Mensen willen allemaal dezelfde dingen: autonomie, vertrouwen, transparantie en ontwikkeling.”

“Een verschil met de jongste generatie, Gen Z, is wel dat die zich eerder uitspreken.

Ik dacht vroeger nog wel eens: ik blijf nog even, het wordt vast beter. De nieuwe generatie heeft minder geduld. Die denken: ik ben erin gegaan met een bepaalde belofte, die wordt niet ingewilligd dus ik vertrek weer.”

“Daar kunnen we van alles van vinden maar geef ze eens ongelijk. Zelf ben ik in sommige rollen juist té lang blijven hangen. Bij mij kwam dan frustratie en recalcitrantie om de hoek kijken – dat wil je ook niet. Dus ik denk dat er niet heel veel veranderd is. Wat we alleen moeten leren is met de jongeren in gesprek gaan.”

### Wel andere maatschappelijke drivers

Wel ziet Wencke dat de context van werk is veranderd. “Ik wilde een leaseauto en een vast salaris om een huis te kunnen kopen. Op dit moment is het in de randstad een extreme uitdaging om een huis te huren, laat staan te kopen. Dus dat is al niet meer de belangrijkste reden om te werken.”

“Wie die economisch maatschappelijke drijfveren niet meer heeft, zoekt naar iets anders. Zoals impact kunnen maken.

En daarmee bedoel ik niet meteen dat je de wereld moet willen redden. Impact maken kan ook betekenen: jezelf ontwikkelen.”

“Een werkgever die ‘n beetje slim is denkt na over hoe hij dat kan faciliteren.”

> “Bij een representatieve steekproef onder Nederlande bedrijven scoorden we gemiddeld 58%”

**Scores**

Het Trust Index medewerkersonderzoek wordt in meer dan 60 landen uitgevoerd. Hoe scoort Nederland eigenlijk in vergelijking met de rest? “Werkgeluk kan gevat worden in cultureel overstijgende, universele waarden. Daarom kunnen we dit onderzoek in zo veel verschillende landen doen.”

Bij een representatieve steekproef onder Nederlandse bedrijven scoorden we gemiddeld 58%.

“Het verschil zit in cultuur en leiderschap. In noordelijke culturen hebben we minder op met hiërarchie. Landen in het zuiden en meer naar het oosten hebben vaker veel meer ontzag voor leiders.

Ik zie al een verschil tussen België en Nederland. Als in België de baas je vraagt iets te doen, zeggen mensen al snel (even gechargeerd): ik doe het meteen. Hier in Nederland is het eerder: ‘Maandag ben je de eerste’.”

**Wat scoort Great Place To Work zelf?**

“Wij hebben het onderzoek ook onder onze eigen medewerkers uitgezet. Daar kwam uit dat het management verwachtingen beter kenbaar moest maken.

We zijn toen met holacracy begonnen. Dan werk je met een organische, platte structuur van ‘cirkels’ (teams). In iedere cirkel vervul je weer een andere rol - daarin ben je CEO van je eigen rol en draag je daar ook volledige verantwoordelijkheid voor.

Mensen kunnen zich minder verschuilen achter de beslissing van de manager. Daarmee is het veel duidelijker wat we van elkaar kunnen verwachten.”

**Rolmodellen**

Als werkgever gooi je dus hoge ogen door de basis op orde te hebben. Dat lijkt eenvoudig. Waarom gaat het dan nog zo vaak mis?

“Heel eerlijk, en dan spreek ik meer vanuit eigen ervaring, dus niet vanuit hard wetenschappelijk bewijs. Ik denk dat ego’s van CEO’s daarin een grote rol spelen. Veel CEO’s zitten op een plek voor hun eigen cv en niet voor de toekomst-bestendigheid van het bedrijf.”

“Het nieuwe leiderschap vraagt om kwets-baarheid en transparantie. Dat leer je niet op Nyenrode. En wat mensen misschien ook niet zien vanuit hun rolmodellen.”

“Als jij als broekie een leider hebt die open en transparant communiceert ben je waarschijnlijk geneigd dat ook te doen. Maar als je ander gedrag ziet, dan denk je: dat is blijkbaar nodig om aan de top te komen.”

“Daarom ben ik ook zo blij dat leiders aan het hoofd van best workplaces een ander geluid laten horen. Zulke leiders laten hun beslissingen niet dicteren door hun ego; hun ambitie ligt vooral bij het succes van het bedrijf. Verrassend genoeg zijn dit soort leiders over het algemeen meer bescheiden. Ze hoeven niets te verkondigen, ze doen dat gewoon.”

## 4 persoonlijke vragen aan Wencke

### Heb je zelf bij een organisatie gewerkt die het label GPTW niet zou krijgen?

“Ik ken ze ook, de flashy panden, de heerlijke wintersportuitjes en fantastische borrels uit de tijd dat ik in de media werkte. Maar, en ik wil echt niet zeggen dat dit voor elk mediabedrijf geldt, ik heb ook gezien dat juist die dingen een vertekend beeld van de organisatie kunnen geven.

Ik heb het geluk gehad om altijd bij werkgevers te werken waar ik me veilig genoeg voelde om mij uit te spreken. Maar ik heb ze in mijn omgeving wel eens anders gezien.”

### Waar klap jij je laptop voor dicht?

“Makkelijker gezegd dan gedaan, maar als mijn kinderen me nodig hebben, wil ik er ook echt voor ze zijn. Al realiseer me ik me soms wel dat ik dat niet altijd waarmaak. De uit knop vindenis voor mij niet altijd makkelijk en daar ben ik me bewust van.”

### Waar lig je ’s avonds wakker van?

“De invloed van social media op mijn nu nog jonge kinderen en hoe je daar als ouder het beste op kunt anticiperen.”

### Waar erger je je mateloos aan?

“Aan slechte journalistiek en mensen die varen op aannames en niet de moeite doen om door te vragen.”

## Arjan Heyma

# “We moeten slimmer gaan werken”



**Ja, ja, er is krapte op de arbeidsmarkt, we weten het. De vraag blijft alleen: Hoe gaan we die dramatische personeelstekorten oplossen? Het slechte nieuws: er is geen ‘quick fix’. Het goede nieuws: er valt nog een wereld te winnen op de arbeidsmarkt (maar daar moeten we wel wat voor doen).**

Vraag iemand die niet werkt of hij/zij weer aan de slag zou willen. Informeer eens bij een deeltijder of-ie meer uren wil maken. Of vraag een gepensioneerde of hij/zij nog iets wil betekenen in zijn of haar vakgebied. De kans is groot dat deze mensen daar volmondig 'ja' op antwoorden.

'Onbenut arbeidspotentieel' inzetten is één van de drie richtingen waarin we het volgens het meest recente SEO-rapport 'Oplossingen voor de arbeidsmarktkrapte' moeten zoeken om verlichting te brengen op de overspannen arbeidsmarkt.

Er staan op dit moment namelijk een miljoen mensen aan de kant die best weer óf meer zouden willen werken. Andere opties om de piepende en krakende arbeidsmarkt aan te pakken zijn: 'stimuleren van arbeidsmobiliteit' en 'groei van arbeidsproductiviteit'. **Arjan Heyma** van SEO Economisch Onderzoek vertelt hoe we dit kunnen doen.

> "Het CBS schat onbenut arbeids-potentieel op 1,2 miljoen personen."

**De Volkskrant noemde de arbeidsmarkt-krapte een mythe omdat er nog zoveel mensen langs de zijlijn staan. Wie zijn deze mensen die in arbeidsmarktjargon ook wel 'onbenut arbeidspotentieel' worden genoemd?**

"Dit zijn mensen die wel willen werken, maar dit om uiteenlopende redenen niet doen. Naast werkzoekenden gaat het ook om mensen met een arbeidsbeperking, ontmoedigde werklozen en deeltijdwerkers. Alles bij elkaar een flinke groep. Het CBS schat het 'onbenut arbeidspotentieel' op 1,2 miljoen personen."

**Staan deze mensen in de startblokken, zouden ze snel aan de slag kunnen?**

"Wie een tijdje uit het arbeidsproces is zal niet meteen klaar zijn voor banen waar veel vacatures zijn. Kijk, ik stel me de arbeidsmarkt voor als een rij stoelen. Van eenvoudige banen tot ingewikkelde banen. Aan het einde van die rij zijn steeds meer stoelen onbezet. Want ja, die mensen krijg je bijna niet. Terwijl je die stoelen aan het begin makkelijker kunt opvullen. Dus: als iedereen nou een stoel opschuift. Dan vul je een baan aan de bovenkant en krijg je weer ruimte voor iemand aan de onderkant. Daarom is scholing en leven lang ontwikkelen zo wezenlijk."

**Waarom gebeurt dat nu niet?**

Denk bijvoorbeeld aan mensen met een arbeidsbeperking. Ze willen wel werken maar zijn niet onmiddellijk in staat om te starten. Werkgevers moeten dus bereid zijn ze te begeleiden, om in ze te investeren. Organisaties vinden dat over het algemeen te veel gedoe. Niet álle bedrijven trouwens. Het is het verschil tussen kiezen voor een snelle oplossing of voor een duurzame.

Overigens is het een misvatting dat het onbenut arbeidspotentieel niks kan. In ons rapport kun je zien dat de alle opleidingstypen goed vertegenwoordigd zijn in al die groepen onbenut arbeidspotentieel. Er zijn best veel mensen met een goede opleiding die daar niet zo veel mee doen."

**Hoe kunnen we die mensen verleiden om weer aan de slag te gaan?**

"Werk moet passen in het leven van mensen. Zo zijn er best veel vrouwen die techniek gaan studeren maar daar niet heel lang in blijven werken omdat deeltijdwerk in die sector een uitzondering is. En veel vrouwen willen nu eenmaal graag deeltijd werken. Daar kun je een mening over hebben, maar dat is de realiteit. Wil je dus als werkgever mensen aantrekken (lees vrouwen) dan is het slim meer mogelijkheden te bieden om in deeltijd te werken. Je moet dus meer rekening houden met de situatie van medewerkers."

**En gepensioneerden? Veel zestigers van nu zijn nog hartstikke fit.**

"Een van de vragen in onze enquête is of mensen zouden willen doorwerken tot na hun 65e. Een enorm grote groep zegt dat te willen. Al doen ze dat wel het liefst op hun eigen voorwaarden. Belangrijkste motief om te blijven werken is dat het leuk moet zijn maar ook dat je de vrijheid krijgt om je eigen tijd in te delen.

Ik denk dat er op dat gebied bij veel werkgevers nog wat te winnen valt."

" De personeelstekorten zijn simpel te verklaren. We vergrijzen. Sinds de Tweede Wereldoorlog betraden altijd méér mensen de arbeidsmarkt dan er met pensioen gingen. Die groei is er al een tijdje uit. Ook de komende jaren zal er sprake zijn van krimp: meer mensen gaan met pensioen dan er jonge mensen bijkomen. De beroepsbevolking zal kleiner worden.

Ook de geldpomp heeft de laatste jaren de vraag naar personeel flink aangejaagd. Overheden 'investeerden' er met staatssteun op los. De rente was lange tijd negatief en de centrale banken pompten miljarden euro's in de economie. Al dat geld dat in omloop is gebracht 'vecht' nu om mensen."

**Andere oplossing uit het rapport: 'Stimuleer arbeidsmobiliteit'. Veel werknemers zouden eigenlijk iets anders willen doen. Maar ja, ze hebben een mooi salaris, een vast contract, een hypotheek en kinderen, dan denk je wel twee keer na voor je van baan gaat switchen, toch?**

"Wat mensen hebben is vaak vertrouwd en wat ze krijgen als ze iets anders gaan doen is onzeker. Want: krijg je wel een vast contract? Hoe zeker is je inkomen? En niet te vergeten: kan ik het wel? Vooral als mensen specifiek zijn opgeleid denken ze vaak dat ze niet geschikt zijn voor ander werk.

Zo is er vanuit tal van sectoren weinig mobiliteit, ook vanuit de zorg en het onderwijs, in tegenstelling tot wat we vaak denken. Deze mensen blijven heel lang zitten omdat ze denken dat ze niet de kennis en vaardigheden hebben om iets anders te doen. Dat is natuurlijk ergens wel mooi voor het onderwijs en de zorg, anders waren de problemen daar nog groter geweest.

Er wordt al heel lang gepleit om niet alleen op diploma's te matchen maar juist ook op skills. Je doet veel kennis en ervaring op in een beroep. Die skills kun je weer gebruiken in een heel andere sector. Alleen er moet altijd 'iets' bij - omscholing, bijscholing of begeleiding in het werk."

**Dat moet toch te regelen zijn?**

"Als je mobiliteit wilt stimuleren moet je zorgen dat mensen zich snel thuis voelen in een nieuwe sector. Dat zit in goede arbeidsvoorwaarden maar vooral ook in zekerheid, goede begeleiding, goede opleidingsmogelijkheden. Allemaal voorwaarden om te zorgen dat iemand kan slagen in zijn nieuwe functie.

Grote organisaties kunnen dat wel regelen, maar de meeste bedrijven in Nederland behoren tot het mkb en die zijn vaak te klein om opleidingen zelf aan te bieden. Daarom wordt er, zeker in de techniek, zo vaak geroepen: organiseer die opleidingen als sector of als groep bedrijven. Het is nu nog heel erg concurreren tussen bedrijven. Maar ze moeten juist samenwerken. Zo kan je mensen van buiten de sector de juiste opleiding en begeleiding geven."

**De derde oplossing voor de arbeidsmarkt-krapte is 'groei van arbeidsproductiviteit'**

"Dat is de allerbelangrijkste. Onze bottom line is altijd: kijk waar je de arbeidsvraag kan verminderen. De vergrijzing gaan we niet oplossen door meer arbeidsaanbod te creëren. Ook niet met arbeidsmigratie – dat kan ik met volle overtuiging zeggen. Dat is geen langetermijnoplossing voor krapte.

We moeten slimmer gaan werken. Want je kan wel automatiseren, maar als je dat niet slim doet, dan hebben al die tools weinig invloed op de productiviteit. Het gaat ook om sociale innovatie: hoe verdeel je het werk, hoe betrek je mensen? Hoe hou je ze enthousiast? Hoe laat je mens en techniek optimaal samenwerken?"

**Jullie rapport laat zien dat de arbeids-productiviteit in Nederland steeds minder stijgt.**

"De belangrijkste reden dat in Nederland de arbeidsproductiviteit achterblijft is een beperkte investering in arbeidsbesparende technologieën. Een andere reden is dat de arbeidsparticipatie (het totaal aantal mensen dat werkt) groeit. Natuurlijk gaan eerst de meest productieve mensen aan het werk. Vervolgens doe je ook een beroep op mensen die minder productief zijn. Dus dan stijgt de arbeidsparticipatie, maar die productiviteit neemt in verhouding minder snel toe."

**Eigenlijk moeten we er dus positief naar kijken? We zijn al heel goed bezig?**

"Onze arbeidsmarkt functioneert goed, maar de rek is er echt overal uit. Alle middelen zijn zo ongeveer wel ingezet. En tegelijk staan er nog een miljoen mensen langs de kant. Daarom roepen we in al die rapporten niet om meer te doen maar vooral om dingen anders te doen."

**Als organisatie?**

"Ja, maar je kan ook breder kijken: wat voor werk willen we in Nederland nog doen? Was het bijvoorbeeld nou zo nodig om al die distributiecentra juist in Nederland neer te zetten? En is Nederland de aangewezen plek voor de glastuinbouw? Het kost veel ruimte, veel energie en tomaten groeien wellicht beter in Spanje. Zeker als je kijkt naar welke mensen we daarvoor nodig hebben. Dat zijn enerzijds arbeidsmigranten om de tomaten te plukken, maar ook heel veel technici om te zorgen dat die kassen high tech functioneren. Die kan je natuurlijk ook prima ergens anders neerzetten. Ik zeg niet dat we de glastuinbouw in Nederland weg moeten doen, maar ik zeg wel dat alles een afweging is."

**Hoe maak je die afweging? Behouden wat het meeste opbrengt?**

"Dat is een ingewikkelde vraag waar ik geen antwoord op kan geven. Ik kan het als onderzoeker alleen maar zo goed mogelijk beschrijven en uitleggen. Maar uiteindelijk is het een politieke afweging, een keuze die we met z'n allen moeten maken."

## 4 persoonlijke vragen

**Hebben jullie bij SEO moeite om vacatures in te vullen?**

"Nee gelukkig niet, wij trekken veel afgestudeerden aan die nog steeds graag bij ons willen werken."

**Waar klap jij je laptop voor dicht?**

"Om met mijn gezin een gezelschapsspel te spelen, een activiteit die in coronatijd bij ons thuis een grote vlucht heeft genomen."

**Waar lig je 's avonds wakker van?**

"Nergens van eigenlijk, ik ben een hele goede slaper."

**Waar erger je je mateloos aan?**

"ICT-systemen die niet goed werken en mensen die geen verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen keuzes."


**Op zoek naar een HR-interimmer?**

Compagnon heeft hét HR-netwerk van Nederland.

Ga naar Compagnon



compagnon

## Mischa Italiaander

# “Hoe vind je in deze tijd nog technisch talent? Denk out of the box”



**Het gaat Sif - een van de grootste wereldspelers in windenergie - voor de wind. De vraag naar groene energie lijkt oneindig. Tegelijk komt de energietransitie overal handen tekort. Waar vind je al die mensen die Nederland klimaatneutraal moeten maken? Bij Sif leiden ze mensen zelf op.**

**Een interview met Micha Italiaander, Manager Talent Acquisition & Organizational Development bij Sif Netherlands**

"Ik kijk nu uit op een bouwplaats, maar binnenkort verrijst hier een compleet nieuwe productiefaciliteit. En die moet gevuld worden. Daarvoor moeten we creatief zijn en alle registers opentrekken. Want je kunt allemaal state-of-the-art machines hebben, zonder mensen ben je niks."

**Leven van de wind**

Sif maakt gigantische stalen buizen en funderingspijlers (monopiles) voor de offshore windindustrie. Die worden nu nog alleen in Roermond gewalst en aan elkaar gelast in Rotterdam, voor ze worden uitgeleverd naar zee. Vervolgens worden de windmolens op de fundering van Sif geplaatst. De funderingspalen worden steeds groter. De markt vraagt diameters van 11 meter en groter en die wegen zo'n 2500 ton.

Te groot voor Roermond. Daarom wordt er nu gebouwd aan een uitbreiding van de tweede productielocatie op de Tweede Maasvlakte. Bijkomend voordeel: de palen kunnen dan direct vanuit de haven de zee in.

"Tuurlijk, je moet de juiste vaardigheden hebben maar mentaliteit is belangrijker"

Voor de nieuwe fabriek hebben ze veel nieuwe mensen nodig. Vooral technische vakmensen. En laten die nou net zeer schaars zijn. Bovendien gaat het om functies waarvoor niet altijd specifieke opleidingen bestaan.

Micha wordt er niet zenuwachtig van. "Dan had ik een andere baan moeten kiezen."

Bovendien: bij Sif leiden ze de mensen zelf op. Ze hoeven dus niemand 'weg te halen' bij de concurrent en ze zijn ook niet afhankelijk van het aantal ROC-studenten dat afstudeert. "Wat je bij ons leert kun je nergens anders leren. Maar je kúnt het leren. Als je maar wil."

**Kwalificaties niet het belangrijkst**

De energietransitie vraagt ook een transitie van Sif. De HR-processen moeten strakker én ze willen employer of choice worden.

"Employer of choice betekent niet het beste jongetje in de klas willen zijn. Maar vooral: mensen aantrekken die voor ons kiezen en die willen blijven. Bij onze vaste mensen is het verloop nu bijna nihil, dat willen we zo houden."

Ze zoeken daarom mensen die bij 'de club' passen. Tuurlijk: je moet bepaalde competenties hebben, maar het gaat vooral om de juiste mentaliteit.

"Een lasoperator bijvoorbeeld wordt steeds meer een procesoperator. Het verschil? Een procesoperator kijkt niet alleen naar zijn eigen 'schakeltje' in de keten maar heeft zicht op het gehele proces waar hij onderdeel van is.

**Genoeg kansen**

Mooi voorbeeld: een Hongaarse jongeman verlaat zijn land omdat hij zich ongerust maakt over de politieke ontwikkelingen. Nederland, daar was hij eens geweest tijdens een vakantie. Een opgeruimd en overzichtelijk land, vond hij.

In Hongarije had hij de Hotelschool gedaan en daarna tien jaar in de hotelwereld gewerkt. In Nederland moet hij opnieuw beginnen. Via allerlei baantjes en uitzendwerk gaat hij bij Sif aan de slag als schoonmaker. Hier wordt hij al snel opgemerkt door een productiemanager: of hij het eens wilde proberen als lasoperator? Razendsnel doorloopt hij de lasschool, en hij kan meteen door naar de 'ingewikkelde' machines. "Inmiddels is hij een van onze toplassers en gaat-ie doorgroeien naar Lasproces Specialist. Een enorm verlies voor de afdeling productie maar een geweldige kans voor hem."

"Het laat zien dat je geen technische achtergrond hoeft te hebben om hier aan de slag te kunnen. Deze jongen kwam uit de hotelwereld, maar heeft precies de juiste mentaliteit. Hij 'overziet' het proces, ziet ook waar dingen fout (kunnen) gaan. Stapt naar de manager als hij denkt dat iets beter kan. Dat is de attitude die we hier zoeken."

“Bij ons krijg je heel veel vrijheid en ruimte. Daar staat tegenover dat we eigenaarschap van je verwachten. Dat je zelf dingen oppakt en het ook aangeeft als iets niet lukt.”

“Tijdens het opstellen van een Employer Value Proposition met ons communicatiebureau ontdekten we dat we op zoek zijn naar mensen met een soort stille trots, die goed voorbereid aan het werk gaan, overzicht houden en ook uitkijken naar de anderen waarmee ze samenwerken. Onze mensen doen belangrijk werk, maar scheppen er niet over op”

**Werven voor de energietransitie**

“Dat we een van de grootste spelers in de wind zijn komt omdat we een intuïtief bedrijf zijn met veel ondernemerschap. Toen Sif nog een familiebedrijf was zag de toenmalige DGA de olie- en gasmarkt teruglopen. Windenergie was in opkomst. En ja, die hebben ook dikwandige buizen nodig. Hij kon toen nog niet weten dat het de markt zou worden die het vandaag de dag is.”

Nu is Sif een hele belangrijke schakel in de energietransitie. “Zonder ons geen windturbines op zee.”

De secties voor de palen worden nu nog alleen in Roermond gewalst en vervolgens over de Maas naar Rotterdam gevaren. Maar ze worden steeds groter en de hallen in Roermond zijn niet hoog genoeg. Bovendien kunnen ze straks niet meer onder de brug over de Maas door.

Daarom wordt binnenkort alleen nog de bovenkant van de palen in Roermond gemaakt. In Rotterdam gaan ze de bredere onderkant produceren en worden de delen bij elkaar gebracht.

**Abri in zee**

*Now you see him, now you don´t*. Een abri in zee, dat was nog nooit eerder gedaan. De abri is alleen zichtbaar bij eb. Het is onderdeel van de nieuwe wervingscampagne van Sif, waarmee we Sif op de kaart willen zetten als interessante werkgever.

“Binnen de sector kent iedereen Sif, maar die sector is heel klein en de pool waar we uit willen vissen is veel groter.”

Mensen zien van ons alleen een grote blokkendoos en weten niet wat daarbinnen gebeurt. We moeten dus flink investeren in betere naamsbekendheid, laten weten wat we zoeken én wat we te bieden hebben aan potentiële nieuwe collega’s.”

“Mensen die van dit werk houden vinden het mooi om hele grote dingen te maken, maar wel met enorme precisie. Het leuke is: je ziet het meteen aan iemand of-ie het helemaal geweldig vindt, of helemaal niks.”

**BBL’er**

Meer en meer komen mensen binnen bij Sif als BBL-student. “Een BBL-student werkt drie dagen per week en gaat één tot twee dagen per week naar school. Wie z’n MBO 3 diploma haalt krijgt een vaste aanstelling.”

“Vaak zijn het jongens die meerdere keren uit het onderwijs zijn gevallen, verkeerde studiekeuzes hebben gemaakt en inmiddels al wat ‘ouder’ zijn.”

> “We hebben leermeesters op de vloer die de jongens begeleiden”

“Het succes hangt voor een groot deel af van de begeleiding. We hebben leermeesters op de vloer die de jongens het vak leren. Daarnaast is er een leidinggevende. En we hebben opleidingscoördinatoren – die houden het onderwijsprogramma in de gaten.

De fout die veel bedrijven maken is die drie rollen in één persoon proppen. Dat is niet te doen. Want een leermeester wil zijn vakmanschap overbrengen en niet bezig zijn met al dat gedoe eromheen.”

**Werken aan duurzaamheid**

Komen mensen ook bij Sif om te werken aan een duurzame toekomst? “Dat aantal groeit. De oudere MBO-generatie is vooral gefascineerd door techniek.

Jonge mensen zeggen steeds vaker dat ze een bijdrage willen leveren aan de energietransitie."

En hoe zit het met de vrouwen? "We hebben steeds meer vrouwen op kantoor werken, maar in de fabriek nog niet. Wij gaan inzetten op meer vrouwelijke lasoperators. Als je kijkt naar het functieprofiel dat we zoeken dan zitten daar heel veel eigenschappen in die misschien bij vrouwen beter vertegenwoordigd zijn dan bij mannen."

"Ik zou zeggen: laat de eerste vrouwelijke productiecollega komen. Het was laatst bijna gelukt. Ik denk dat de stigmatisering hardnekkig is. Als sector denken wij er niet aan om specifiek vrouwen te werven. Als we echt iets willen veranderen moeten we een wervingscampagne inzetten die zowel mannen als vrouwen aanspreekt."

Eind 2024 moet de nieuwe productiefaciliteit op de Tweede Maasvlakte operationeel zijn. "We zoeken 175 man/vrouw in de productie plus ondersteunend kantoorpersoneel. Dan zitten we op 220. Gaan we het redden? Tuurlijk, het is een uitdaging. Maar je kunt het ook omdraaien: wat zijn nou 220 vacatures?"

## 4 persoonlijke vragen

### Waar klap jij je laptop voor dicht?

"Voor een broodnodige vakantie, waarbij de laptop thuisblijft om échte quality time te hebben. Met de huidige uitdagingen bij Sif en de afstand tussen de twee locaties gaat er veel tijd naar het werk. Gelukkig wordt dit gesteund door het thuisfront, maar het betekent wel dat de vakanties voor ons zijn."

### Waar lig je 's avonds wakker van?

"Met de jaren ben ik minder vaak wakker van zaken. Maar als ik toch wakker word en werkgerelateerde gedachten op poppen, gaat het vaak over het omzetten van complexiteit naar concrete stappen."

### Waar erger je je mateloos aan?

"Het gebrek aan verantwoordelijkheid nemen. Dit is precies waarom eigenaarschap een essentieel principe is bij Sif. We hechten veel waarde aan het naleven van beloftes en open communicatie. Dit omvat ook bereid zijn om je kwetsbaar op te stellen en hulp te vragen wanneer de situatie erom vraagt."

### Hoe zorg je voor ontspanning in drukke periodes?

"Ik woon in Amsterdam en pendel naar Roermond en de Tweede Maasvlakte voor mijn werk. Gelukkig biedt die reistijd me de gelegenheid om even los te komen van het werk. Dit doe ik door te luisteren naar muziek en mijn favoriete podcasts. Bovendien ben ik een enthousiaste liefhebber van klassieke muziek en breng ik wekelijks tijd door in het Concertgebouw tijdens het seizoen. Dat is voor mij een bijna meditatief moment."

## Heleen Mes

# “Géén nieuwe trend, wel een nieuw HR-tijdperk”



**Meestal gaat het in organisaties zo: er wordt iets ‘fantastisch’ bedacht voor de medewerkers. Vervolgens moeten die medewerkers worden verleid om dat fantastische idee te omarmen. Employee experience draait dat volledig om: omarm eerst de medewerkers, bedenk dán met hen iets geweldigs.**

Het is (inmiddels) een bekende uitspraak van Richard Branson: 'Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of your clients.' Het klinkt zo logisch en eenvoudig, en toch zijn er maar weinig organisaties die weten hóé je dat dan doet.

"Voordat de term employee experience opkwam, was de afdeling Marketing al bezig met de customer experience - inleven in de klant. Nu beseffen organisaties steeds meer dat je wel een mooie customer experience kan hebben, maar als de medewerkers er geen zin in hebben, werkt het nog niet. Vanuit Amerika is toen de trend op komen zetten om eerst van binnenuit te beginnen."

Heleen Mes werkte lang volgens wat ze zelf 'het traditionele hr denken' noemt, waarbij je bedenkt wat de medewerkers volgens jou nodig hebben.

"Ik was toen al gefascineerd door wat de ene organisatie tot 'beste werkgever' maakt met hoge scores op betrokkenheid en bevlogenheid, terwijl een ander 'gemiddeld' of zelf lager scoort."

Steeds meer werd het verschil duidelijk: topwerkgevers denken niet vóór hun mensen maar mét hen. In plaats van te bedenken hoe de medewerker de organisatie kan dienen, stellen ze de vraag: hoe kan onze organisatie de medewerker dienen? Dat is een complete omslag in denken."

**Geen nieuwe hype**

"Die omslag begint met echte oprechte interesse en empathie. Feeling hebben met medewerkers. Ontdekken wat er in de organisatie leeft. Om daar vervolgens samen, in co-creatie, aan te werken."

Mes benadrukt: "Employee experience is dus niet de zoveelste HR-hype, maar echt een andere mindset. Een kijk waarbij je medewerkers op de eerste plaats zet, niet de klant of de aandeelhouder."

Simpel toch? Niet echt. Ze geeft toe: employee experience is geen fluitje van een cent. "Aan de slag gaan met employee experience kan alleen als de organisatie er klaar voor is. Als medewerkers echt op de eerste plaats komen. Als er oprechte interesse in het leven van medewerkers is. Als je je kunt verdiepen in je medewerkers. Als er echte empathie voor hen wordt gevoeld. Je moet dus vooral eerst de 'human resources' in jezelf aanboren."

**Juiste knoppen**

Maar: als dat lukt én je draait aan de juiste knoppen, dan merk je direct positieve veranderingen in de organisatie.

"Employee experience is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek. Ik durf wel te stellen dat als je ermee aan de slag gaat en het leidt nergens in de organisatie tot een betere uitkomst – dat je dan niet aan de juiste knoppen hebt gedraaid. Ik zie dat ook wel eens gebeuren bij organisaties. Vaak kan ik dan al van tevoren zeggen: dat gaat je niet helpen."

## "Een 7'tje scoren kan echt niet meer"

"Bijvoorbeeld als betrokkenheid en bevlogenheid in de organisatie laag zijn en je denkt dat op te lossen door een zomerborrel te organiseren of een pingpongtafel naar binnen te rijden. Dat is hartstikke leuk maar ik garandeer je dat je geen betere cijfers haalt bij een onderzoek naar betrokkenheid en bevlogenheid bij je medewerkers."

**Nieuw product of dienst?**

Vaak gaat het zo. HR krijgt van de hoogste baas de opdracht: er moet een nieuw performance management systeem komen. Dan gaat HR heel hard rennen. Employee experience zegt: start nooit met een opdracht of een product maar ontdek eerst de behoefte van de medewerkers. Wat hebben zij nodig om beter te presteren? En vanuit de organisatie: welk probleem willen we eigenlijk oplossen?

**Geen 'one size fits all'**

Employee experience is – helaas – niet iets wat je kan kopiëren van andere organisaties. "Het gaat erom dat je weet wat nodig is in jóúw organisatie. Wat hebben jouw mensen nodig?"

"De meeste HR-afdelingen denken dat ze goed luisteren naar medewerkers maar als ik vervolgens vraag: wat is de top 3 prioriteit van je medewerkers, dan krijg ik vaak geen antwoord. Wil je het weten, ga het onderzoeken. Daarvoor moet je actief op zoek naar input van medewerkers: wat leeft en speelt er? Wat hebben medewerkers nodig om de beste versie van zichzelf te zijn? Wat vinden ze belangrijk in hun werk? Wat vinden ze van hun werkomgeving? Hebben ze de juiste tools om mee te werken?"

**Maar hoe ontdek je dat? Weer een medewerkersonderzoek uitzetten?**

"De methode van design thinking is bij uitstek de methode om de employee experience vorm te geven."

Het betekent: in de schoenen van de (potentiële) medewerker gaan staan om zo de medewerkersreis opnieuw vorm te geven. Wat komen mensen tegen, observeren of voelen ze in alle contacten met een organisatie? En hoe komt dat overeen met behoeften en verwachtingen?

Met andere woorden: hoe gaat een organisatie om met haar werknemers? Die reis begint bij het recruiten tot het moment waarop een medewerker een alumnus wordt.

Is dat een reis met positieve emoties en verrassingen? Doe je net iets meer dan de medewerker verwacht? En is dat in lijn met de normen en waarden van de organisatie?

**Purpose**

Wie aan de slag wil met de employee experience begint bij het vaststellen van het doel van het bedrijf. "Wat is de reden van je bestaan? En dan heb ik het niet over zo veel mogelijk geld verdienen, maar wat voeg je toe aan het leven van jouw klant of de wereld? Hoe willen wij als werkgever werken? En welke normen en waarden horen daar dan bij?"

**Totale mens**

"Design Thinking zegt: ga nooit af op één manier van onderzoek doen. Loop zelf eens mee tijdens de onboarding. Praat met de mensen om je heen. Een-op-een of door middel van panelbijeenkomsten. Doe onderzoek. Het is én, én, én."

"En je moet er actief achteraan. Ga frequent en uitgebreid met medewerkers in gesprek. Betrek eventueel ook oud-medewerkers of afgewezen sollicitanten in deze gesprekken.

Luister naar de redenen waarom de medewerkers bij je werken. Wat vinden zij belangrijk in het werk? Wat zijn hun drijfveren? Wat ervaren zij op het werk? Hoe voelen ze zich echt en waardoor krijgen zij dit gevoel? Waar worden ze gelukkig van op het werk en waarvan juist helemaal niet? En breder: hoe ziet hun leven eruit? Het werk is daar immers maar een onderdeel van."

"Ik zeg vaak employee experience is human experience. Mensen zijn nooit alleen maar werknemer. Ze bestaan uit zoveel meer dan dat: ze hebben allerlei rollen en verantwoordelijkheden in hun leven. Zo kunnen ze ook partner, ouder, kind, vriend of mantelzorger zijn."

De human experience-gedachte betekent dat je een holistische en inclusieve visie hebt op de mensen die verbonden zijn aan je organisatie en dat je hen wilt faciliteren in hun persoonlijke leven en groei. Een voorbeeld: je opleidingsbudget kan ook voor persoonlijke ontwikkeling ingezet worden, in plaats van alleen voor functiegerichte opleidingen."

**(Pre)boarding**

"Employee experience begint al bij het recruiten. Daarna volgt de (pre)boarding. Nadat het contract is getekend moet je het vuurtje warm houden. Want je hebt ze wel losgeweekt van hun oude werkgever, maar ze zijn nog niet echt on board bij jou. Bovendien is de betrokkenheid van medewerkers het allerlaagst in het eerste jaar."

In deze krappe arbeidsmarkt gebeurt het steeds vaker dat werknemers nog voor hun eerste werkdag worden weggekaapt door de concurrent. Hoe overbrug je die periode tussen tekenen van het contract en het moment dat de werknemer begint?

“Vraag of iemand alvast meegaat met een teamuitje, de borrel of een training. Zorg dat ze een welkomstpakket krijgen. Geef alvast toegang tot de whatsappgroep. Als ze het gevoel hebben ‘ik hoor erbij’, zijn ze niet meer zo ontvankelijk voor andere mooie aanbiedingen.”

**Onboarding**

Doe altijd net iets meer dan een medewerker verwacht. “Dat hoeven echt geen grote gebaren te zijn. Maar bijvoorbeeld dat je de nieuwe collega met appeltaart verwelkomt. Ik was betrokken bij een organisatie waar nieuwe mensen in de vakantietijd startten. Omdat ze daar ook hybride werken zaten de nieuwkomers tijdens hun eerste dag alleen op een hele grote afdeling.”

“Ik ben er dus wel voorstander van dat je met nieuwe mensen veel live doet. En dat is best lastig nu, want iedereen wil ook de helft van de tijd thuiswerken.”

**Niet alleen employees**

“Employee experience is er niet alleen voor de medewerkers met een arbeidscontract. Maar ook voor sollicitanten, uitzendkrachten, ingehuurde freelancers, stagiairs, vrijwilligers, ingehuurde schoonmakers en cateringmedewerkers. En vergeet de alumni en pensionado’s niet. Het richt zich op iedereen die een bijdrage levert aan de organisatie, en wil alle betrokkenen het gevoel geven dat zij ertoe doen. Stuur dus geen kleiner kerstpakket naar je ingehuurde zzp’er die óók het hele jaar voor je heeft gewerkt.”

**Offboarding net zo belangrijk als onboarding**

“Een goede onboarding snappen werkgevers vaak nog wel, maar goed vertrekken is net zo belangrijk. En dat is meer dan een bloemetje en een hand krijgen. Hoe wil je dat vertrekkers zich jouw organisatie herinneren?”

“Goed afscheid nemen van een collega is niet alleen belangrijk voor de collega zelf. Want het is het laatste contact met je organisatie – en dus wat je je heel lang herinnert. Maar je geeft ook een signaal af aan je medewerkers: zo behandelen we elkaar.”

> “Als ze het gevoel hebben ‘ik hoor erbij’, zijn ze niet meer zo ontvankelijk voor mooie aanbiedingen”

Leuk voorbeeld is toenmalig Ajax-directeur Edwin van der Sar die in een open brief “Zorg goed voor onze Donny” afscheid nam van Donny van de Beek die naar Manchester United vertrok.

**Werkgeluk**

“De uitkomst van een goede employee experience is werkgeluk. Waarom moeten medewerkers werkgeluk ervaren? Wat is er mis met een tevreden medewerker?”

“Er is er een groot verschil in productiviteit, verzuim en verloop tussen werknemers die tevreden zijn en werknemers die echt werkgeluk ervaren.”

“Tevredenheid komt voort uit rationele overwegingen. Aardig salaris, prima arbeidsvoorwaarden, zekerheid. Natuurlijk zijn die zaken belangrijk maar dat is niet waar je op langere termijn je bed voor uitkomt.”

“Werkgeluk zit in andere dingen: dat je vindt dat je zinvol bezig bent. Dat je je verbonden voelt met de doelstellingen van de organisatie. Dat je jezelf kunt ontwikkelen. Dat je een goeie band hebt met de collega’s om je heen. Dat je plezier maakt met elkaar. Dat er gelachen kan worden. En dat je succesjes met elkaar viert.”

“We zijn in Nederland snel tevreden met een 7tje. Toch moet je heel erg op je tellen passen want er is een groep bedrijven heel hard aan het werk om een vette 8 of hoger te worden. Een 7tje kun je je echt niet meer permitteren. Dan doe je iets niet goed en prijs je jezelf uiteindelijk uit de arbeidsmarkt.

En er is bovendien zo veel te winnen als mensen beter in hun vel zitten.”

## 4 persoonlijke vragen

### Waar klap jij je laptop voor dicht?

“Waarschijnlijk om in de auto te stappen op weg naar een opdrachtgever voor een employee experience opdracht of een event waar ik mag spreken.

Het is echt mijn purpose om organisaties te helpen betere werkgevers te worden. Als je doet waar je hart ligt, voelt het niet als werken.”

### Waar lig je ’s avonds wakker van?

“Gelukkig komt dat weinig voor. Sommige organisaties zijn complex. Waar mensen samen werken spelen altijd ook andere belangen, onderhuidse strijd, ego’s en frustraties. Daar kan ik ‘s nachts weleens wakker van liggen. Wat gebeurt daar nou? En hoe kan ik bijdragen?”

### Waar erger je je mateloos aan?

“Ik erger mij niet zo snel, gelukkig. Er is altijd een andere kant aan een verhaal. Als je gedrag niet begrijpt, weet je een deel van hun verhaal niet.

Maar naar mijn HR-vakgenoten toe: Employee Experience omarmen kan mij niet snel genoeg gaan. Een derde van de werkgevers blijft hangen op de onderste trede van werkgeverschap. Leg de lat hoger!”

### Wat is jouw slechtste en beste employee experience?

“Mijn slechtste: op dag 1 bij mijn nieuwe werkgever als Directeur HR zat ik na een uur nog bij de receptie. Men was mijn komst vergeten en er was helemaal niets geregeld. Ook daarna niet. Mijn laptop kreeg ik na 4 weken, mijn directeur zegde elk overleg met mij af. Zo bleef het doorgaan. Een club van 5000 man, hoor! Binnen de proeftijd was ik vertrokken.

Mijn beste: klanten en medewerkers die de moeite nemen om hun waardering voor je uit te spreken. Dat geeft energie om door te blijven gaan in mijn missie!”

## Veronique Kilian

# “Werkgeluk is geen soft gedoe. Het is een skill en iedereen kan het leren”



**Gelukkig zijn op het werk is gewoon te leren. “Het is als een spier die je kunt trainen, zegt organisatieadviseur, trainer en werkgelukdeskundige Veronique Kilian. “Hoe vaker je oefent, hoe sterker je geluksgevoel wordt. Daarmee bouw je ook een buffer in tijden van werkdruk, stress en tegenvallers.”**

Ben je pas gelukkig als je succes hebt, of leidt geluk tot succes? “Het laatste blijkt veel vaker het geval”, zegt Kilian.

“We willen allemaal gelukkig zijn, maar onze hersenen hebben een voorkeur om automatisch meer aandacht te geven aan het negatieve: aan dat wat nog niet goed is, ontbreekt of mis is”, zegt Kilian. “Je merkt dat ook bij kritiek. Die blijft vaak veel langer hangen dan complimenten.” Dit gebeurt ook tijdens ons werk. “Stel, je kijkt terug op een werkdag: vijf dingen gingen goed en één ding ging mis. Meestal focussen we ons op dat ene ding dat niet goed ging. Veel mensen zijn dus heel goed in zichzelf ‘ongelukkig denken’. En dat maakt ons niet alleen minder gelukkig, het helpt ons ook niet in ons leven en werk. Want die focus op het negatieve maakt ons minder productief, creatief én het vernauwt ons perspectief, waardoor we minder oplossingsgericht worden.”

Het goede nieuws is: we kunnen er zelf iets aan doen.

‘ Geluk is dus niet iets dat je overkomt, je moet het trainen’

**Regie over eigen geluk**

Kilian ziet dat mensen vaak niet precies weten wat ze gelukkig maakt. “We denken dat externe factoren van invloed zijn op ons geluk, zoals een leidinggevende of het werk dat we doen. Veel vaker zit het in denkpatronen.”

“Bovendien: als externe factoren jouw geluk bepalen, dan betekent dat ook dat je van die factoren afhankelijk bent. Dus bijvoorbeeld of die ene opdracht wel of niet doorgaat. Tuurlijk, daar mag je van balen. Maar het gaat erom dat je leert de regie te nemen over je eigen geluk.”

**Iedereen wil gelukkig zijn op het werk. Waarom komt dat geluksgevoel voor de meeste mensen niet vanzelf?**

“Simpel voorbeeld is de never ending to-do lijst. Omdat de lijst nooit af is voelen we ook nooit voldoening.

Tijdens een interim opdracht in de HR-recruitment hadden we altijd een rits vacatures open staan, iets wat iedere HR-professional wel zal herkennen. Tijdens overleggen praatten we altijd over de vacatures die nog niet vervuld waren. Hartstikke frustrerend natuurlijk.”

“Als je dat nou omdraait: maak een have-done lijst. Vanaf toen zijn we begonnen met iedere maandagochtend een alcoholvrij glas te heffen op de vacatures die we vorige week wél hadden ingevuld. Kortom: vier de successen. Dan leg je de focus op wat wél gelukt is.”

Kilian ziet dat nog te weinig in organisaties. “Na maanden hard werken is een doel bereikt, vervolgens roept het MT: ‘En nu doorpakken!’ Nee, eerst even rust, herstellen en je successen vieren. Niet meteen doorgaan. Zorg dat je jezelf weer oplaadt.”

**Er is heel veel aandacht voor werkgeluk. Tegelijk zijn er enorm veel burn-outs en hebben veel mensen stress. Hoe is dat met elkaar te rijmen?**

“Juist doordat veel mensen stress hebben is er veel behoefte aan werkgeluk. Helaas wordt er vaak wel over gesproken maar komt er niks van de grond in organisaties. Dan praat je wel over werkgeluk maar ervaren mensen het niet.

‘Gelukkig zijn op het werk’ is een competentie. Oftewel: een te trainen vaardigheid. Wil je gelukscompetenties opnemen in het HR-beleid of talentmanagement, dan moet je die vaardigheden actief trainen. Niet alleen op individueel- en teamniveau, maar ook binnen de directie en het management zelf.”

**Ons referentiekader moet anders**

Werkgeluk is niet iets wat je 'even' aandacht kunt geven. Er is ervaring en kennis nodig over hoe lichaam en geest werken."

Om daar concrete handvatten aan te geven ontwierp Kilian een competentiewoordenboek met 25 gelukscompetenties.™

"Het is toch vreemd: we worden wél getraind in kostenbewustzijn, maar niet in geluks-bewustzijn. We worden wel beoordeeld op stressbestendigheid (want we moeten kunnen presteren onder druk) maar niet op onze competentie om te kunnen ontspannen op het werk. We moeten doorzettingsvermogen tonen (want: veel deadlines, veel tegelijkertijd), maar we leren geen herstellingsvermogen."

"Gaan we met kostenbewustzijn, stress-bestendigheid en doorzettingsvermogen nog lang en gelukkig werken? Ik denk dat het tijd is voor nieuwe competenties."

Ontspannen is één van die competenties. De gedachte van bedrijven is meestal: dat doe je maar thuis. Maar lukt het jou na een aanhoudende periode van stressvolle dagen op het werk om thuis eens lekker te ontspannen? Het is veel beter als je gedurende de dag een steady gevoel van ontspanning kan voelen. Dat maakt je beter op je werk én je kunt je beter opladen voor de volgende dag."

> ' 'Geluk op het werk' is een competentie, een te trainen vaardigheid'

**Betekent werkgeluk dat mensen de hele dag met een grote glimlach op kantoor zitten?**

"Steeds vaker hoor je mensen over 'de dictatuur van geluk'. Werkgeluk betekent zeker niet dat je altijd blij moet zijn, niet meer mag klagen of dat er geen ruimte is voor verdriet of pijn.

Ik liep bijvoorbeeld na een fantastische dag in een studio – ik had mijn eigen e-learning over werkgeluk gemaakt met een cameraman - terug naar mijn auto om te ontdekken dat iemand daar een gigantische deuk in had gereden. Natuurlijk baal ik op zo'n moment enorm. Thuisgekomen bracht ik mijn training in praktijk: ik kan blijven balen maar ik kan me ook focussen op het positieve door te zien wat er die dag allemaal wel goed was gegaan. En dat was heel veel. Die deuk heeft daardoor niet die geweldige dag kunnen overschaduwen."

**Geluk als tegengif voor stress**

"Ons brein is neuroplastisch. Het is in staat steeds weer nieuwe neurologische paden aan te maken. En hoe vaker je nieuwe dingen doet, hoe sterker die verbindingen worden.

Denk aan autorijden. In het begin moet je je heel erg concentreren op het schakelen. Op een gegeven moment maken de hersenen verbindingen waardoor je tegelijk kunt schakelen, op de weg letten en een gesprek voeren."

Zo werkt het ook met de gelukscompetenties. Door die te trainen maken je hersenen nieuwe neuronenbanen aan, worden oude opnieuw geprogrammeerd en verbindingen die je geluk in de weg staan, verzwakt.

Gelukkig werken is niet alleen prettiger, maar ook effectiever: het maakt ons beter in ons werk.

"Het maakt ons leergieriger, creatiever, productiever, zelfverzekerder en we zien meer mogelijkheden. Daarbij maakt het ons beter bestand tegen stress, moeheid en veranderingen."

**Werkgeluk is niet vaag of zweverig. Maar hoe zet je het om in concreet HR-beleid?**

"Ik heb een implementatieplan geschreven dat HR kan gebruiken om werkgeluk tastbaar te maken en te verankeren in de organisatie. Dat gaat in fases. Kort gezegd:

1. Inventariseer wat je medewerkers bedoelen met de beleving van werkgeluk.
2. Op basis van gesprekken en laagdrempelige onderzoekjes weet je waar je draagvlak voor hebt en kan je een beweging in gang zetten in teams, in de organisatie. Laat daarbij de leider een inspiratierol vervullen.
3. Maak het steeds zichtbaarder, niet alleen door events maar ook door met medewerkers zichtbaar te maken hoe je voor werkgeluk zorgt in de organisatie.
4. Door duidelijke keuzes zal de organisatie er op een gegeven moment klaar voor zijn om werkgeluk in gesprekken te laten terugkomen tussen bijvoorbeeld managers en teamleden.
5. Benoem werkgeluk door het op te nemen in je beleidsplannen voor de toekomst, in je gesprekken cyclus en in je arbeidsmarktcommunicatie.

**Feel, fly, flourish™**

**Voor het actief creëren van geluk op het werk creëerde Kilian een eigen geluksmodel: het 'feel, fly, flourish'-model.**

"Bij stress is de reactie fight, flight of freeze. Als je in plaats van die stressreactie 'feel, fly, flourish' gaat trainen, kan je op een andere manier met stress omgaan."

Eerst feel: geluk begint met een positieve emotie, zoals blijdschap, trots of dankbaarheid. Dat kan door geluksmomenten op te roepen en te herbeleven, maar ook bijvoorbeeld door regelmatig te sporten. Door het trainen van positieve gedachten ontwikkel je een breder bewustzijn: je gaat meer kansen zien en onderneemt meer acties die positief voor je uitwerken.

"Als je het oproepen van positieve emoties onder de knie hebt, is de volgende stap dat je het geluksgevoel langer aan probeert te houden: de Fly-fase. Geen pieken en dalen of af en toe een gelukservaring maar een geluksgevoel dat langer aanhoudt. Geluk als stabiele stemming. Dat gebeurt doordat er nieuwe neurologische paden in je hersenen worden aangelegd.

Flourish betekent dat je het geluk uitstraalt en andere mensen (op de werkvloer) aansteekt. Je wordt een magneet voor geluk en geluk ondersteunt de collectieve kracht van een team."

## 4 persoonlijke vragen

### Waar klap jij je laptop voor dicht?

“Waarschijnlijk om te gaan coachen, zowel individuele coachingsessies of teamcoaching, of voor een event waar ik mag spreken. Het is heerlijk om met echte aandacht in een sessie een transformatie te mogen begeleiden en te zien hoe de mensen die ik begeleid gaan floreren.”

### Waar lig je ’s avonds wakker van?

“Soms heb ik veel energie opgedaan overdag en ben ik in de avond nog steeds heel energiek. Dan ga ik ook iets fysieks doen, zoals yoga of een gerecht voor morgen alvast voorbereiden. Andere keren speelt er veel op het werk bij teams die ik begeleid. Dan ga ik voorbereidende activiteiten doen, dat geeft me rust.”

### Waar erger je je mateloos aan?

“Ergeren is een te groot woord. Ik vind het zonde als iemand de kansen onbenut laat om te floreren en meer regie te pakken over eigen werkgeluk. Dat is altijd de eigen keuze. Ik werk graag met mensen die dat willen. Veel mensen maken veranderingen door die ze aan het begin van een begeleidingstraject met mij niet voor mogelijk hielden. Dat is echt prachtig. “

### Hoe vier jij successen?

“Ik ontwerp mijn geluksdagen, bijvoorbeeld de dag dat ik een lezing gaf op mijn verjaardag in een theater. De successen van deze dag heb ik op video laten vastleggen en deze zijn te zien op YouTube. Het opnieuw bekijken is ook opnieuw vieren. Andere manieren waarop ik successen vier is door bijvoorbeeld de Award uit te reiken voor Geluksmanager van het Jaar, om stil te staan bij wat we bereikt hebben in een jaar!”

## Malte van Veen

# “Er zijn steeds minder jonge werkenden zónder burn-out-klachten”



**Een op de vier jonge werkenden heeft burn-outklachten als gevolg van werk. Niks nieuws onder de zon, zou je misschien denken. Of toch wel? Vooral bij jonge vrouwen, hoogopgeleiden én jongeren die al veel klachten ervaren, zijn de klachten toegenomen.**

De cijfers zijn veelzeggend: ‘een te hoge werkdruk’ is bij de 25 tot 34-jarigen de meest voorkomende reden van verzuim (33,5%). ‘Besmetting op het werk’ is de tweede meest voorkomende reden met 24,8%.

Ieder jaar houden onderzoeksbureau TNO en het Centraal Bureau voor de Statistiek een representatieve steekproef onder 60.000 werknemers. Dit onderzoek is de meest informatieve bron als het om burn-outklachten in Nederland gaat.

*Malte van Veen is onderzoeker bij de afdeling ‘Work, Health & Technology’ bij TNO. Daarnaast promoveert hij op mentale gezondheid bij jonge werkenden aan het Amsterdam UMC.*

Malte is niet onder de indruk van de cijfers. “Dat veel jongeren burn-outklachten hebben is inmiddels geen nieuws meer. Wat het niet minder zorgelijk maakt dat er zo veel jonge mensen omvallen.”

De onderzoekers wilden met het onderzoek vooral inzoomen op de kenmerken van de verschillende groepen met burn-outklachten.

“Wij hebben ze opgedeeld in vier groepen (van weinig naar veel burn-outklachten) en daarbij ook gekeken naar o.a. opleiding en in welke sector iemand werkzaam is.”

**Algehele uitputting**

Goed om te weten: het TNO-onderzoek kijkt naar werknemers met klachten en dus niet specifiek naar mensen bij wie een burn-outdiagnose door een arts is vastgesteld.

“Wat wij met het onderzoek ook wilden laten zien is dat je de data op verschillende manieren kan bekijken. Als wij mensen gaan indelen in personen die wel of geen burn-outklachten hebben, dan is dat één op de vier. Maar je kan ook kijken hoe de verdeling er nu eigenlijk uit ziet. Hoeveel mensen hebben er erg veel klachten en hoeveel geven aan dat ze nauwelijks klachten hebben?

Dan wordt bijvoorbeeld duidelijk dat er ook steeds minder jongeren aangeven geen of weinig klachten te hebben en je kan zien dat ongeveer 25% van de jongeren aangeeft één keer per maand of nog vaker emotioneel vermoeid te zijn.”

Deze mensen voelen zich emotioneel uitgeput door hun werk, leeg aan het einde van een werkdag of zien er aan het begin van de werkdag al tegenop om aan de slag te gaan.

**Burn-out**

Het vaststellen van een burn-out blijft een lastige kwestie. Iedereen heeft er ideeën over, maar de vraag wat het precies omvat levert uiteenlopende antwoorden op.

Inmiddels zijn er evenveel definities van een burn-out als dat er burn-outcoaches, stressconsulenten en vitaliteitsgoeroes bestaan.

De wetenschappelijke consensus is op dit moment: de kern van een burn-out is mentale uitputting.

**Stressbronnen**

Naast de enquête voerden de onderzoekers ook gesprekken met jonge werkenden in focusgroepen. Ze vroegen de jongeren welke oorzaken ze zien voor stress bij zichzelf en anderen.

Daaruit kwam een longlist met stressfactoren. De belangrijkste oorzaken die ze noemden zijn: prestatiedruk, sociale druk en algemene onzekerheden in het leven.

“Uit de gesprekken kwam naar voren dat ze het gevoel hebben het op alle vlakken ‘goed’ te moeten doen. Ze voelen vaak de druk om aan de verwachtingen van anderen te moeten voldoen waardoor ze het lastig vinden om ‘nee’ te zeggen of ze denken dat ze altijd bereikbaar moeten zijn.”

**UBOS is de Utrechtse Burn-out Schaal**

Dit is het meest gebruikte instrument om burn-outklachten te meten. De schaal gaat van 0 t/m 7.

"Wat blijkt: de groep die al het hoogst scoort op klachten, dus al het vaakst uitgeput is, daar gaat het slechter mee. De ernst van de klachten neemt dus toe. Terwijl de laagst scorende groep juist redelijk stabiel is gebleven."

**Groepen met weinig stress**

"Bij de lager opgeleiden zijn veel jonge werkenden die weinig klachten hebben. Maar dit kunnen ook mensen zijn waarvoor werk een bijbaan is omdat ze nog een opleiding volgen.

In interviews die ik voor een ander onderzoek heb gedaan merkte ik dat de dingen die werkenden meemaken tijdens een bijbaan ze minder raken dan de baan waar ze een carrière in willen opbouwen."

TNO en het CBS voeren de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden sinds 2003 uit. Daarvoor organiseren ze jaarlijks een steekproef van werknemers tussen de 15 en 75 jaar, die door ruim 60.000 werknemers wordt ingevuld, waarvan 10-14 % tussen de 18 en 35 jaar oud is en meer dan 16 uur per week werkt.

**Jonge mensen hebben weinig vergelijkingsmateriaal**

"Het is niet per se zo dat jongeren andere dingen in hun werk belangrijk vinden dan oudere werkenden. Werkenden, ongeacht leeftijd, willen steun van hun leidinggevende, controle over eigen werktijd en uitdagend werk."

Wat ik wel in de interviews hoorde is dat jonge werkenden in het begin van hun carrière vaak minder goed weten waar ze behoefte aan hebben of wat goed voor ze is."

"Als je net begint denk je: zo gaat het nou eenmaal. Wie weinig verschillende banen heeft gehad weet vaak niet dat werk ook anders kan zijn. Daardoor proberen ze het langer vol te houden in een omgeving die eigenlijk niet goed voor ze is."

"Degenen die van baan zijn veranderd ontdekken dat het ook anders kan. Jongeren vertelden dat ze na mentale klachten van baan waren geswitcht en nu beter op hun plek zitten."

"Sommigen noemden de burn-out dan ook een ervaring die ze nu helpt om beter hun werk te kiezen."

**Zorg en onderwijs scoren hoog**

In de sectoren zorg en onderwijs, waar relatief veel jonge vrouwen werkzaam zijn, is niet alleen het aandeel werkenden met burn-outklachten hoog, de groep werknemers met weinig burn-outklachten wordt de laatste jaren ook steeds kleiner.

Met andere woorden: er zijn steeds minder medewerkers in de zorg en het onderwijs met weinig of helemaal geen burn-outklachten.

"Het construct 'burn-out' komt uit de zorgberoepen en de sociale beroepen. Hier speelt natuurlijk krapte een hele grote rol. Daar lezen we wekelijks over."

Ook de jongeren scoren in de contactberoepen al hoger vergeleken met andere sectoren. Dat kan twee dingen betekenen: óf de klachten komen best snel nadat je begint te werken. Óf: er vindt zelfselectie plaats in bepaalde beroepen.

Het kan ook verklaren waarom de groep jonge vrouwen met forse klachten groeit. In de zorg en onderwijs werken over het algemeen meer vrouwen."

**Herkennen**

"Het herkennen van burn-outklachten vraagt wel wat van de leidinggevende en collega's.

Je moet alert zijn. En je moet tijdens het werk af en toe uit kunnen zoomen. Wat ben ik eigenlijk aan het doen? Waar zijn mijn collega's mee bezig? Maken ze fouten die ze normaal niet zouden maken? Zijn ze minder enthousiast over hun werk? Hebben ze meer tijd nodig voor hun werkzaamheden?

Zelf vind ik intervisiegroepen nuttig: met collega's die op hetzelfde carrièrepad zitten bespreken waar zij tegenaan liepen én hoe ze dat hebben opgelost.

Dat zijn ook de momenten om signalen op te pikken.

Bovendien ontstaat zo een cultuur waarbij het normaal wordt om elkaar te vragen hoe het gaat. Want tijdens zo'n intervisie kun je er ook voor kiezen om niet-werkgerelateerde dingen te bespreken die wel degelijk invloed hebben op je werk."

**Geen one fix**

"Als het goed is herken je op een bepaald moment ook patronen. Daar probeer ik met mijn promotieonderzoek aan bij te dragen. Zijn er dingen die eerder bij jongere werknemers spelen dan bij ouderen?

Tegelijk moet je er ook weer mee oppassen. Want we zien ook grote verschillen tussen jongeren. Je moet niet denken: dit is iemand onder de dertig jaar, dus die heeft dit of dat nodig. Je moet juist het gesprek aangaan, goed luisteren.

Stressklachten uiten zich op veel verschillende manieren en ook de oorzaken zijn heel verschillend. Je ziet in de populaire literatuur vaak dat men op zoek is naar die éne factor die je moet fixen in de hoop dat het dan voor iedereen werkt. Maar die blijkt er helaas niet te zijn."

**Realistisch**

"Tegelijk moeten we ook niet vergeten dat werk juist een mooie manier kan zijn om mentaal welzijn te verbeteren of eraan bij te dragen. Voor veel mensen geeft werk structuur, bestaanszekerheid en daarmee autonomie.

Werk kan een grote *enabler* zijn voor een gelukkig leven. Uit onderzoek blijkt dat je een mentale boost kunt krijgen als je in goede werkomstandigheden terecht komt na je studie.

En we moeten ook realistisch zijn: sommige problemen kun je niet op het werk oplossen, maar je moet er als werkgever wel mee kunnen omgaan."


**Op zoek naar een HR-interimmer?**

Compagnon heeft hét HR-netwerk van Nederland.

Ga naar Compagnon



compagnon

## Réne Herremans

# “In de krappe arbeids-markt draait het om... relatie, relatie, relatie”



**Iedereen weet: wat je aandacht geeft, groeit. René Herremans laat in zijn nieuwe boek Nooit meer zonder personeel zien dat werkgevers nog steeds één cruciale kaart in de historisch krappe arbeidsmarkt over het hoofd zien.**

“De filosoof Martin Buber zei: ‘de mens is niets zonder de ander’. Dat geldt óók voor bedrijven: de werkgever is niets zonder de werknemer, en de werknemer niets zonder de werkgever.”




In zijn boek laat René Herremans zien dat relaties net zo belangrijk zijn voor mensen als voor organisaties. Helaas ziet hij dat veel bedrijven door de steeds eenzijdiger focus op kosten en efficiëntie de waarde van die relatie steeds meer uit het oog zijn verloren. “Daarmee is werk gereduceerd tot financiële transactie.”

En dat komt organisaties nu (letterlijk) duur te staan. Volgens Herremans is het tijd voor een blik in de spiegel. “Op papier lopen bedrijven over van mensgerichtheid. In de praktijk herkennen medewerkers dit nauwelijks.”

Na veertien jaar verantwoordelijk te zijn geweest voor Employer Branding en Employee Engagement bij Albert Heijn, is René Herremans nu zelfstandig adviseur op het gebied van werkgeverschap en arbeidsmarketing.

**Je zegt hierover in je boek: ‘Het werkgeverschap wordt bij veel organisaties nogal eens gekenmerkt door een gebrek aan aandacht voor de menselijke factor in de organisatie.’**

“Je ziet, zeker bij beursgenoteerde bedrijven, dat het denken over de mens wordt vertaald naar spreadsheets. Organisaties willen van alles optimaliseren in KPI’s en deel-KPI’s maar de gehele organisatie wordt er niet vitaler op.

In mijn boek maak ik de vergelijking met de plofkip. Die kip is compleet geoptimaliseerd in economische termen. Maar de kip zelf is er niet beter van geworden. Sterker: hij is continu ziek.

Het opschroeven van efficiëntie heeft nu een kantelpunt bereikt. Werknemers haken door die groeiende werkdruk steeds sneller en vaker af. Door verloop, verzuim of een nieuw fenomeen als ‘quiet quitting’.

Werkgevers krijgen op hun beurt de operatie niet rond, moeten dienstverlening afschalen in kwaliteit en kwantiteit. Ze zien nu dat de issues rondom de personeelsbezetting structureel beginnen te worden en dat korte termijn acties geen blijvend resultaat opleveren.”

> We zitten in een situatie waarin werkgever en werknemer allebei onder druk staan. Dat is vrij uniek. En dan te bedenken dat we volgens voorspellingen alleen maar minder mensen nodig zouden gaan hebben.

“Een tijdje geleden dachten ‘vooruitziende’ experts dat banen op grote schaal zouden verdwijnen als gevolg van robotisering en digitalisering. Futurologen voorspelden: in 2030 gaat de laatste ongeschoolde werknemer met pensioen, in 2040 krijgt de laatste hoogopgeleide werknemer een gouden handdruk.

Gesteund door deze voorspellingen zijn diverse werkgevers doorgegaan met het terugbrengen van het menselijk aandeel in hun operatie. Denk bijvoorbeeld aan de banken, aan de haven van Rotterdam en aan de supermarkt (zelfbedieningskassa’s).

Maar dit blijken vooral anekdotische voorbeelden, gezien de arbeidsmarktcijfers, en ze zijn zeker niet illustratief voor het grotere beeld. Het werk verschuift naar andere taakgebieden, maar werk blijft er vooralsnog volop. Mensen zijn nog nooit zo hard nodig geweest.”

**Wat niet helpt: werkgevers stellen zich, volgens jou, te veel op als consumenten van arbeid en te weinig als investeerders in arbeidskrachten.**

"Arbeid wordt, liefst zo goedkoop en flexibel mogelijk, 'geconsumeerd' zonder dat de werkgever er al te veel aandacht aan hoeft te besteden.

Dit zie je bijvoorbeeld door de enorme groei van flexwerkers – óók op plekken die helemaal niet zo geschikt zijn voor flexwerkers.

Die flexconstructies geven medewerkers het signaal dat de werkgever niet wil investeren in de werkrelatie met de werknemer. Op hun beurt ontwikkelen flexwerkers weinig binding met de organisatie. Dat begint nu aan werkgeverskant pijn te doen."

> "Een organisatie is geen groep anonieme, uitwisselbare, losse fte's, maar een verzameling van echte mensen met onderlinge relaties.

**Je zegt dat werkgevers op een andere manier naar de organisatie moeten kijken en daarbij de relatie met de werknemer als uitgangspunt moeten nemen.**

"Een organisatie is geen groep anonieme, uitwisselbare, losse fte's, maar een verzameling van echte mensen met onderlinge relaties. Juist deze relaties maken de organisatie tot wat zij is.

In een werkrelatie ontstaat de waarde voor de werkgever in de loop der tijd en groeit in het verloop van de relatie. Maar die 'waardeontwikkeling' van medewerkers valt vaak buiten het zicht van werkgevers en HR-mensen. Zij zien vooral de kosten van werknemers en niet de (potentiële) toegevoegde waarde. Daardoor wordt er makkelijk gedacht over hoe je met mensen omgaat."

**Het mooie van relaties is dat ze, in de meeste gevallen, wederkerig zijn.**

"Het is zó simpel: investeer in de relatie met medewerkers en ze zetten dat stapje extra voor je. Dit geldt overal waar mensen werken. Maar je moet wel eerst investeren om dat te ervaren.

Een simpel voorbeeld: tijdens mijn tijd bij AH maakten we met de teamleiders de afspraak dat ze meer aandacht aan hun medewerkers zouden besteden.

Dat klinkt eenvoudig, maar bij AH werken mensen vaak in korte shifts. Dan kan het dus zijn dat je jouw teamleider nauwelijks ziet omdat de roosters uiteenlopen.

Toch werd het al snel duidelijk dat in de filialen waar ze hiermee aan de slag gingen, mensen langer bleven werken en er waren ook meer mensen geïnteresseerd om daar te komen werken. Meer dan bij een filiaal verderop.

Een kanttekening is wel dat het vooral werkt als de winkelmanager het zelf als een goed idee ziet. Bij de winkels die het vooral als 'klus erbij' zagen, was nauwelijks verschil te zien. Aandacht geven werkt vooral als het vanuit interesse komt, en niet als het een moetje is."

**De aandacht voor medewerkers moet dus wel oprecht zijn, geen trucje.**

"Daarom moet je jezelf de vraag stellen: wat wil jij als werkgever betekenen in het leven van je medewerkers? Wil je alleen de financier zijn? Of meer?"

Het antwoord op die vraag verschilt per bedrijf. Je moet wel iets 'eigens' bieden: waar wil jij geliefd mee worden als werkgever?

De truc is om dat te ontdekken en er vorm aan te geven in de relatie met jouw medewerkers. Dat betekent ook: durf te kiezen. Waar loopt jouw doelgroep warm voor? Dat betekent ook dat je het niet iedereen naar de zin kunt maken.

Als je niet kiest is het hoogst haalbare dat mensen niets tegen je hebben, maar ook niet echt achter je gaan staan."

**Voor je in HR begon werkte je in de marketingcommunicatie. Kennis over relatiemanagement pas je toe in HR. Wat is relatiemanagement wel én vooral ook niet?**

"Het is niet technologie toepassen om verbinding te maken. Sterker: hoe meer technologie je inzet, hoe belangrijker de menselijke relaties worden.

Relatiemanagement in HR (Human Relations Management) is op een warme manier naar je organisatie kijken. Het gaat erover dat je in gesprek bent met mensen maar ook dat je dat vertaalt naar gedrag: de 'employee experience'. Wat maken mensen mee en wat vinden ze daarvan? Is dat waar jij als bedrijf voor wil staan?"

**Je boek heet Nooit meer zonder personeel. Zitten organisaties na het lezen nooit meer verlegen om werknemers?**

"Ja, behalve als de hele sector het boek volgt. Als er in een hele sector personeelstekort is, ga je dat met dit boek niet oplossen. Maar als jij hier als werkgever als eerste mee aan de slag gaat, ben jij degene in de sector die er het minste last van heeft. Het is dus ook een concurrentieaanpak: je kunt een leukere, zinvoller of betekenisvoller werkgever worden dan de concurrent. Een aantrekkelijker werkgever zijn gaat om relevantie en onderscheid.

Sterke werkrelaties leveren je niet alleen een arbeidsmarktvoordeel maar uiteindelijk ook een businessvoordeel op, maar niet volgende week al. Werkgevers die ik spreek hebben nu een probleem, en willen het nu oplossen.

Dat is begrijpelijk, maar wil je het probleem ook structureel oplossen, dan moet je ook meteen met Human Relations Management aan de slag."

## Lieke Skidmore

# “Naar een aantrekkelijk werkgever, komen de mensen toe”



**Momenteel hebben we te maken met een arbeidsmarkt die aan het kantelen is. Dingen die gewoon waren, zijn niet langer gewoon. Door de krapte op de arbeidsmarkt, is de werkgever niet langer de baas, maar meer een conciërge geworden, die de werkende faciliteert. Hoe gaan ze hiermee om bij de Erasmus Universiteit Rotterdam? Lieke Skidmore, HR directeur bij de universiteit, vertelt er over. Aantrekkelijk werkgeverschap is hierbij het sleutelwoord.**

Lieke Skidmore werkt sinds 5 jaar als HR directeur bij de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Een periode waarin er van alles gebeurt in de wereld en op de arbeidsmarkt. Op dit moment hebben we te maken met geopolitieke spanningen, die dagelijks in het nieuws zijn. De arbeidsmarkt kenmerkt zich door vergrijzing en krapte. Wat doet dit in zijn algemeenheid met een werkgever als de Erasmus Universiteit?

“We werken er nog intensiever aan om een aantrekkelijke werkgever te zijn en dat ook echt waar te maken. We merken dat dit een enorme katalysator is om toch mensen te vinden in de krappe arbeidsmarkt.”

‘ We geloven dat je met goed leiderschap een klimaat kunt creëren waarvan mensen zeggen: hier wil ik zijn’

**Hoe zie jij aantrekkelijk werkgeverschap?**

“Om mensen aan te trekken denk ik dat je je echt kunt onderscheiden door een aantal dingen aan te bieden die werkelijk het verschil maken. We investeren bijvoorbeeld veel in leiderschapsontwikkeling, omdat leiders een grote invloed kunnen hebben in het creëren van een gezond, inclusief en veilig leer- en werkklimaat waarvan mensen zeggen: ‘Hier wil ik zijn, hier voel ik me goed. Hier kan ik maximaal presteren en mezelf goed ontwikkelen.’ Als men dat deelt in sociale netwerken, dan willen en blijven mensen eerder bij je werken. Ook in de krappe arbeidsmarkt.”

**Hoe geven jullie leiderschapsontwikkeling vorm?**

“We hebben geconstateerd dat we leiderschap als strategische pijler heel belangrijk vinden. Om daar handen en voeten aan te geven, hebben we een programmamanager aangesteld. Ook is er een klein programmateam samengesteld en is er strategisch budget gereserveerd. Het programmateam heeft de rol om deze continue ontwikkeling van leiderschapsvaardigheden in beweging te zetten en te houden. Een belangrijke stap hierin is bijvoorbeeld dat we allemaal dezelfde taal spreken als we het over leiderschap hebben. Wat bedoelen we nu eigenlijk hiermee? Wat moet een leidinggevende kunnen en wat kan een medewerker van een leidinggevende verwachten? Zo zijn we gekomen tot een helder leiderschapsprofiel. Dat profiel is met heel veel zorg samengesteld, waarbij veel mensen vanuit de organisatie betrokken waren. Je kunt zo’n profiel ook bij verschillende partijen online kopen, maar dit is óns profiel. Wij hebben met elkaar deze ‘taal’ afgesproken.”

**Op een universiteit wordt het personeel vaak in twee verschillende soorten aangeduid: het wetenschappelijk en het ondersteunende personeel. Geldt de leiderschapsontwikkeling voor beide groepen?**

“Bij de Erasmus Universiteit spreken we niet meer van ondersteunend personeel, maar van Professional Services Staff. De term ‘ondersteunend’ kan namelijk de indruk wekken alsof het minder belangrijk personeel is. Deze medewerkers hebben uiteraard wel een belangrijke rol om het primaire proces van een universiteit zo goed mogelijk te faciliteren. Men heeft elkaar nodig om excellent onderzoek en onderwijs te kunnen leveren en tegelijkertijd te kunnen voldoen aan de vele externe (wettelijke) eisen. Ongeveer een derde van ons personeel is niet-wetenschappelijk.

Op het gebied van leiderschapsontwikkeling brengen we leidinggevenden uit beide groepen steeds meer samen als we ontwikkelactiviteiten organiseren . Op die manier kunnen we ook al toewerken naar een cultuur van verbinding en samenwerking ten behoeve van een gezamenlijk doel. We dragen allemaal bij, we zijn gelijkwaardig als mens, we hebben alleen een andere rol en een andere context waarin we werken. Maar we hebben elkaar wel keihard nodig.”

**Zijn er naast cultuur en leiderschap nog andere aspecten waar jullie aandacht aan geven als het gaat om aantrekkelijk werkgeverschap?**

“Een van de drie strategische ambities van HR voor de Erasmus Universiteit is het bouwen van ‘a great place to work’. We willen een omgeving creëren waarin je supergraag wilt zijn en wilt blijven. Daar zijn we veel activiteiten voor gestart. We hebben bijvoorbeeld geïnvesteerd

in het hele werving- en selectieproces. Van het professionaliseren van het wervingsproces en het trainen van mensen om een gesprek te voeren in het selectieproces tot meer aandacht voor de onboarding. Eigenlijk begint het al bij de werkgeversvisie op de werken-bij-pagina. Ook die hebben we sterk verbeterd."

**Kun je iets meer vertellen over die werkgeversvisie?**

"Onze werkgeversvisie bestaat uit een vier- of vijftal elementen, die we hebben aangescherpt. Alles wat we doen, zeggen en communiceren moet daarop geënt zijn. Twee van die elementen zijn bijvoorbeeld: 'we zorgen goed voor onze leefomgeving en de planeet' en 'we willen onze medewerkers een baan bieden in een veilige en gezonde omgeving'. Het zijn zaken die het aantrekkelijk maken om voor ons te komen werken."

**Zijn er nog andere aspecten waar jullie op dit moment aan sleutelen om sterk te staan op de krappe arbeidsmarkt?**

"We zetten heel bewust in op leren en ontwikkelen. Zodat je ziet, voelt en weet dat je slimmer bij ons weggaat dan dat je binnenkwam. Dat maken we heel duidelijk en we doen er veel voor om het ook zichtbaar te maken.

Daarnaast hebben we voor een aantal hele krappe functies, bijvoorbeeld op het gebied van IT, bewust een recruitmentteam opgezet, die actief de arbeidsmarkt benadert voor het vinden van potentiële nieuwe medewerkers. Dat heeft in één keer een vliegwiel gecreëerd om de hardnekkige IT-functies in te vullen naar tevredenheid van de afdelingen die ze nodig hadden. We zitten nu weer aardig op niveau qua bezetting."

**De Erasmus Universiteit is actief op het internationale speelveld. Hoe internationaal is jullie personeelsbestand?**

"We hebben een behoorlijk internationaal personeelsbestand. Je hebt een bepaalde mate van internationalisering nodig voor het uitvoeren van goede wetenschap. Bovendien hebben we de kennis uit het buitenland gewoon nodig, zeker de wetenschappelijke kennis."

**De overheid wil een aantal concrete maatregelen nemen om het aantal internationale studenten dat naar Nederland komt beter te kunnen beheersen en sturen. De afgelopen jaren nam het aantal internationale studenten sterk toe en dat leidt volgens de overheid tot allerlei problemen. Daarom wil zij nu de komst van deze studenten naar ons land afremmen. Dit heeft vast ook gevolgen voor jullie personeelsbestand.**

"Deze maatregelen zorgen wel voor wat onrust. Er is een hele tijd ingezet op internationale studenten en het doet wat met je processen, je personeel en de cultuur. Nu moeten we kijken wat de gevolgen zijn als de omvang van het aantal buitenlandse studenten wordt verlaagd."

**De HR-afdeling**

De HR-afdeling van de Erasmus Universiteit Rotterdam bestaat uit zo'n 85 tot 90 mensen. Een flinke groep, maar dat is de laatste tijd ook behoorlijk gegroeid, vertelt Lieke. "Een aantal jaar geleden hebben we drie ambities voor HR geformuleerd op basis van de strategie van de universiteit. We willen een great place to work zijn, we hebben excellente HR-processen en we zijn als HR een katalysator voor verbetering. We zijn gaan innoveren en hebben een strategische personeelsplanning voor HR zelf gemaakt, waarbij we hebben gekeken welke capaciteit en welke combinatie van teams we nodig hadden om de belangrijkste thema's aan te kunnen pakken."

**Hoe staat het bij jullie met het verloop en verzuim, twee andere aspecten op het HR-dashboard?**

"Na corona zagen we het verloop stijgen. Het is niet heel erg leuk om te starten met een nieuwe baan wanneer je dat alleen maar digitaal moet doen. Dat heeft mensen denk ik tijdens de coronaperiode tegengehouden om zich te bewegen op de arbeidsmarkt. Toen op afstand werken niet langer verplicht was, zagen ook wij meer beweging op gang komen.

Een ander element dat bij ons kan spelen bij het vertrek van medewerkers is dat de salarissen in sommige sectoren – zeker in de niet-wetenschappelijke hoek – hoger kunnen zijn

voor hetzelfde werk. Bovendien kan de werkdruk erg hoog zijn op de universiteit. Dat is een issue dat constant aandacht heeft. Het is dan voor medewerkers aanlokkelijk om te vertrekken als ze ergens anders meer kunnen krijgen voor hetzelfde werk. Door de laatste loonstijging denk ik dat dit argument al minder aan de orde zal zijn.

Maar we zien toch dat heel veel mensen super betrokken zijn bij de eigen organisatie, team of het werk. Gelukkig maar. Je ziet uitstroom op het moment dat het niet lekker gaat in een groep. Als iemand bijvoorbeeld niet goed is opgevangen bij de start, dan zie je dat hij/zij na een paar maanden ook weer weggaat. Maar daartegenover is het ook fantastisch mooi om te zien wanneer een collega een volgende stap durft te zetten buiten de organisatie, omdat hij/zij veel heeft geleerd en daaraan toe is."

**En hoe staat het met het verzuim?**

"Over het algemeen hebben wij niet zo'n hoog verzuim, het schommelt overall tussen de 3,5 en 5%. Een laag verzuimcijfer zie je vaker als je veel hoogopgeleide werknemers hebt. Zij hebben meer autonomie en dat schijnt een positief effect te hebben op het verzuim. Maar als er toch iets speelt, wanneer we aan de cijfers zien of ergens horen dat er iets bijzonders aan de hand is, gaan onder andere de HR-businesspartners hierover in gesprek met de leidinggevenden om naar een oplossing te zoeken. We hebben veel actoren die daarin kunnen helpen; een netwerk van mensen die iets kunnen doen. Denk daarbij aan vertrouwenspersonen, coaches, verzuimspecialisten. De meeste daarvan zijn bij ons in dienst, maar er is een stukje flexibele schil voor expertise en pieken."

**Hoe zie je de komende tijd?**

"De komende jaren zullen minder middelen beschikbaar zijn dan de afgelopen tijd. Daarom moeten we de investeringen die de afgelopen jaren mogelijk waren, nu gaan verzilveren. We zien een verschuiving van een fase van HR-innovatie naar een fase van implementatie en borging van deze innovaties. We zullen daarom ook de capaciteit moeten verschuiven."

**Flexibele schil**

De Erasmus Universiteit heeft te maken met een grote flexibele schil. Door de aard van de processen en activiteiten hebben ze heel veel te maken met een zogenoemde tweede en derde geldstroom financieringen. Dat is niet altijd stabiel, waardoor ook het personeelsbestand voor een groot deel flexibel is. De Erasmus Universiteit heeft ongeveer 3800 medewerkers. Daarvan heeft zo'n 16% een tijdelijk contract. Recent zijn er cao-afspraken gemaakt (voor de hele universiteitswereld) om het aandeel tijdelijke contracten te reduceren naar 13,5%. Naast de 3800 medewerkers heeft de EUR bijna net zoveel mensen die te gast zijn, zoals gastdocenten of hoogleraren.

## Wim Davidse

# “Drukke pauze op de arbeidsmarkt in 2024”



**Werkgevers hebben een opmerkelijk jaar achter de rug. Terwijl de economie sterk afkoelde, bleef de arbeidsmarkt oververhit. Ook voor 2024 wordt weinig economische groei voorspeld en de totale nationale omvang van onze personeelsbestanden zou wel eens wat kunnen gaan afnemen. Dat suggereert een einde aan alle vacature-stress van de afgelopen jaren, maar schijn bedriegt. Wim Davidse, hoofdredacteur van HRMonitor, licht het toe.**

**Gekkenhuis**

Het jaar 2023 begon met een ongehoorde inflatie van 9,6 procent. De enorme, door ontplofte energieprijzen gelanceerde, inflatie van meer dan 14 procent in september en oktober 2022 leek achter de rug, maar de cao-loonstijgingen kwamen pas net op gang. Na gemiddeld zo'n 2 procent in 2021, verlieten we 2022 met stijgingen van inmiddels meer dan 5 procent. De economie was met 4,5 procent gegroeid (omdat we de bevrijding van corona nog steeds uitbundig vierden) en de werkgelegenheid met een forse 3,2 procent. De werkloosheid was in 2022 op 3,5 procent uitgekomen, dus stevig onder de kraptegrens van 5 procent.

Na een historische explosie van nieuwe vacatures in 2022, bedroeg het aantal openstaande vacatures eind december nog steeds bijna 419.000, ruim boven het aantal werklozen van nog maar 352.000. Maar toen de economie in het voorjaar van 2023 vooral vanwege de inzakkende wereldhandel omdraaide van stevige groei naar lichte krimp (en de inflatie gelukkig langzaam daalde), leek de arbeidsmarkt nog steeds met z'n hoofd in het feestgedruis te zitten. In het eerste kwartaal groeide de werkgelegenheid nog met 2,7 procent en bleef de werkloosheid 3,5 procent, in het tweede kwartaal was de groei nog 1,9 procent en in het derde ook nog, en in oktober nog steeds 1,6 procent. Tegen die tijd was de werkloosheid een heel klein beetje opgelopen naar 3,6 procent; het aantal werklozen lag nog onder de 370.000. Het aantal openstaande vacatures aan het einde van het derde kwartaal was met bijna 417.000 maar lichtjes lager uitgekomen. De cao-loonstijgingen kwamen in juni uit op 7,9 procent, werden toen eindelijk iets lager, maar piekten in oktober nog eens op 8,2 procent.

**Verzuim, verloop en verbinding met de werkgever**

Om dat enorme pakket van uitdagingen compleet te maken gingen ook de sinds 2021 sterk gestegen verzuim- en verloopcijfers niet terug naar de niveaus die we van pre-corona gewend waren. Sinds in 2004 de Wet op de loondoorbetalingsverplichting bij ziekte in werking was getreden, was het totaal landelijke ziekteverzuim snel lager geworden en gemiddeld 4,0 procent geweest. In 2018, toen de arbeidsmarkt voor het eerst in tien jaar weer krap werd, werd die gewoonte doorbroken, en begon het verzuim op te lopen, naar 4,4 procent in 2019. In 2020-2021 was het ziekteverzuim vanzelfsprekend hoger: gemiddeld 4,8 procent. Maar begin 2022 ontplofte het naar 6,3 procent, waarna het maar heel langzaam zakte naar nog steeds meer dan 5 procent in het laatste kwartaal van 2023. De berichten over werkdruk en werkstress maken zeker deel uit van deze ontwikkeling.

> "In 2023 was van alle werkenden 22,5 procent 55 jaar of ouder, in 2003 was dat nog 10,6 procent"

Het verloop van werkenden, van de ene werkgever naar een andere, laat een wat heftiger patroon zien. Dat verloop deint mee met de economie: een hoog verloop als de economische groei hoog is, een laag verloop bij weinig economische groei of krimp. In de afgelopen decennia zijn de pieken en dalen steeds wat hoger komen te liggen: zo bedroeg het verloop in het laatste kwartaal van 2017, toen de economie op volle kracht draaide, liefst 4,7 procent. Terwijl dat tien jaar eerder, ook een hoogconjunctuur, nog 4,0 procent was geweest. En in tijden van laagconjunctuur: 2,2 procent in het eerste kwartaal van 2004 en 3,1 procent in de zomer van 2020. Om vervolgens, na de corona-recessie, in de zomer van 2021 naar 5,6 procent te knallen en in het najaar van 2023 nog steeds op 4,6 procent te liggen – historisch hoog dus, na inmiddels twee kwartalen met (lichte) economische krimp.

Een ander bijzonder groeicijfer betrof de ontwikkeling van het aantal zzp'ers die hun eigen arbeid ter beschikking stelden aan opdrachtgevers. Tussen de zomer van 2021 en het derde kwartaal van 2023 was dat aantal zzp'ers met een forse 16,1 procent gegroeid naar ruim 1 miljoen, ofwel van 9,6 procent van de werkende beroepsbevolking naar 10,7 procent daarvan. En ook detachering kwam in een stroomversnelling terecht. Het aantal detacheringsuren groeide in diezelfde periode met ruim 15 procent. Ter vergelijking: de totale werkgelegenheid groeide in die periode met net geen 5 procent.

En dan is daar natuurlijk nog dit groeicijfer: dat van de vergrijzing. In 2023 was van alle werkenden 22,5 procent 55 jaar of ouder, in 2003 was dat nog 10,6 procent.

> "De gemiddelde Nederlandse werker voelt dus nogal weinig verbinding met de werkgever"

Om het rijtje van uitdagingen te completeren, maakte het Amerikaanse onderzoeksbureau Gallup in de zomer van 2023 bekend dat het aandeel *highly engaged employees* in Nederland was vastgesteld op 14 procent. De beste werkgevers waar dan ook ter wereld scoren daar zo'n 70 procent. De gemiddelde Nederlandse werker voelt dus nogal weinig verbinding met de werkgever.

Al die ontwikkelingen houden elkaar, en dus werkgevers en de HRM-medewerkers, gevangen. De kluwen van krapte, loonstijgingen, vergrijzing, verzuim, verloop en beperkte verbinding heeft zich tot een niet eenvoudig ontwarbare Gordiaanse knoop ontwikkeld.

**Kantelende wereld van werk**

Op een langdurig krappe arbeidsmarkt staan werkenden en werkzoekenden veel sterker in de onderhandelingen. Zij zijn kritischer tegenover werkgevers met hun aanbod, onboarding en organisatie. Voor jou – bijna letterlijk – tien anderen, werkgever! Of detacheringsbureau. Of zzp-bemiddelaar. Logisch dus dat in het voorjaar van 2023 directies van werkgevers in Nederland de arbeidsmarkt als hun grootste uitdaging zagen. Liefst 47 procent liet in het jaarlijkse Berenschot 'Strategie en trends' weten dat dit hun veruit grootste 'wakkerligger' was, aanzienlijk groter zelfs dan disruptie door nieuwe concurrenten, digitalisering, duurzaamheid en inflatie. In het HR-trends-onderzoek, een ander jaarlijks onderzoek van Berenschot, lieten HR-professionals weten dat hun top 4-prioriteiten dan ook werving & selectie, scholing, verzuimbeheersing en *employee experience* waren. Frappant is daarbij wel, zo laat Berenschot niet na te vermelden, dat dit rijtje al jarenlang, weliswaar in wisselende volgorde, hetzelfde is – wellicht zijn er te veel dagelijkse brandjes en branden te blussen. Andere kanttekening is dat de andere directie-prioriteiten relatief laag op de HR-prioriteitenlijst staan.

Maar wat zijn de prioriteiten van onze werkers? Wat zijn hún wensen? Want werkende mensen hebben wensen. En die zijn niet per se gelijk aan die van hun werkgevers. Werkenden en werkzoekenden kunnen en zullen eisen stellen. Ik vat die al jaren heel overzichtelijk samen: ze willen Verrukkelijk Vast, Delicious Deta of Zwierig Zzp. Veruit de meesten gaan nog altijd voor een vast contract, maar als het aanbod of de ervaring niet bevalt – niet verrukkelijk is – zijn er vandaag de dag voldoende kansrijke en inspirerende alternatieven. Of je nu een jonge elektricien, een startende controller of IT'er, een ervaren jurist of een herintredende verpleegkundige bent: jij hebt de keuze! Als werkgever (en ook als flexbureau) moet je je realiseren dat dit de nieuwe werkelijkheid is. Dus als je je organisatie langzaam maar zeker hebt verbouwd tot een bureaucratische doolhof vol drukke managers, dan moet je niet gek opkijken als je mensen ontslag nemen en vervolgens ergens anders gaan werken - of gaan zzp'en. Of als je sollicitatieprocedure niet transparant, snel en stimulerend is, moet je niet verbaasd zijn als de kandidaat ineens via een detacheringsbureau

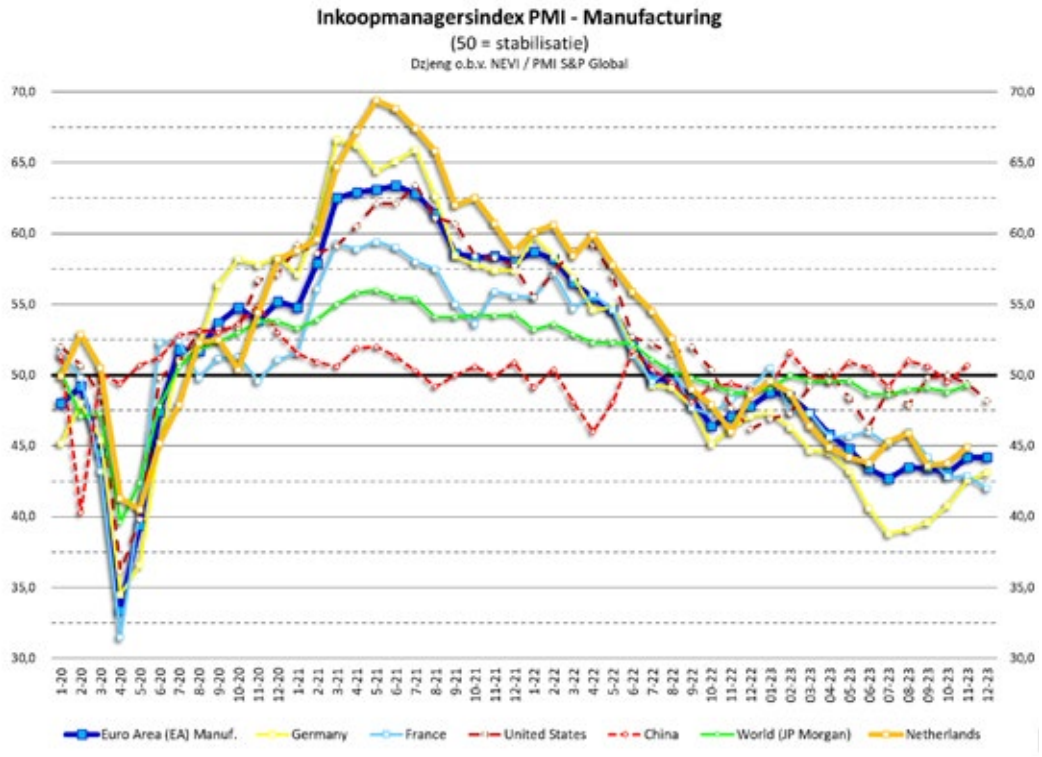
in een traineeship-constructie op je stoep staat. En als je werkpropositie niet aansluit op hun drijfveren, behoeften en verlangens, mede doordat je je daarin onvoldoende of niet hebt verdiept, moet je niet verwachten dat ze zich laten overhalen door een marktconform-salaris, het cao-boekje van 70 pagina's en gratis fruit bij de lunch. Conclusie: te veel werkgevers hebben een te grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Onze Nederlandse werkwereld was dus turbulent in 2022-2023, uitdagend, en boven alles: gekanteld. Werkers zijn de baas geworden.

**Onze mondiale context**

Wat gaat er gebeuren in 2024? De logistieke perikelen van na het herstel uit de coronacrisis zijn inmiddels grotendeels opgelost en de energieschaarste lijkt onder controle, dus de inflatie ligt inmiddels weer op 1 à 2 procent. Dit laatste cijfer verhult de combinatie van een sterke daling van de brandstofkosten ten opzichte van een jaar geleden en een sterke stijging van de kosten van voedingsmiddelen en diensten. De inflatie zal in 2024 nog zo'n 3 procent bedragen, dus boven het internationale streefniveau van 2 procent, wat tot gevolg zal hebben dat de rente nog relatief hoog zal blijven, maar in de loop van 2024 weer wel wat zal gaan dalen. De loonstijgingen in nieuw afgesloten cao's waren in 2023 de hoogste in 50 jaar, en zullen in 2024 ook nog makkelijk 5 tot 6 procent bedragen. Alle nationale en geopolitieke onrusten zijn er ook nog steeds en lijken eerder toe dan af te nemen. Natuurlijk hebben we in 2023 ook extreem weer gehad, met impact op onze logistiek en vooral de prijzen van grondstoffen. Wat gaat er nu verder gebeuren met de economie en de werkgelegenheid, maar ook met de *employee engagement*, de vergrijzing, het verzuim, het verloop en dus de drukte op de arbeidsmarkt?

Internationale inkoopmanagersindexen (PMI's) van de maakindustrie zijn enorm sterke voorspellers van economische groei (PMI hoger dan 50 punten) en krimp (PMI lager dan 50 punten). Na de sterke val in Q2 2020 (de 'intelligente lockdown' vanwege corona), het bijna even sterke herstel en toch weer de terugval in het verdere verloop van 2020, kenmerkte 2021 zich door zeer sterk vertrouwen in het economisch herstel. Inmiddels zitten we in de laatste maand van 2023, zijn de inkoopmanagers wereldwijd overwegend negatief, in de Eurozone zelfs al meer dan een jaar erg negatief, en ook de Nederlandse inkoopmanagers ervaren stevige krimp.



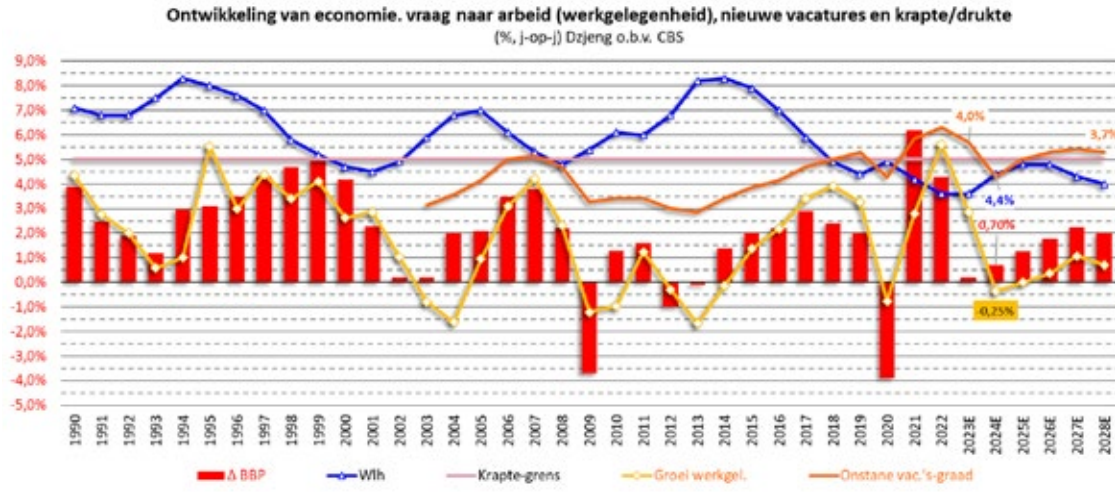
De matige ontwikkeling van de tweede economie van de wereld (China) noopt, ook na het snelle herstel uit de harde omikron-lockdowns daar, nog steeds tot waakzaamheid, met name vanwege de woningmarkt- en andere financiële perikelen. China ervaart nu zelfs deflatie – een gevolg van het gegeven dat de consumenten daar nog niet genoeg (durven te) besteden en dat hun export vanwege de krimpende wereldhandel niet meevalt.

Andere risico's voor de wereldeconomie: de nog steeds aanwezige problemen met de beschikbaarheid van brandstoffen en voedsel, de mondiale impact van steeds extremer weer (hitte, droogte, overstromingen, orkanen), de op veel plaatsen in de wereld grote schaarste van medewerkers, de inflatie die bijna overal op de wereld over z'n piek heen is maar nog niet verdwenen, de in reactie daarop gestegen en nog steeds hoge rente, de overal continu opspelende geopolitieke spanningen, met vooral de Russische oorlog tegen Oekraïne, de Chinese dreiging rond Taiwan en de Zuid-Chinese Zee, ook Noord-Korea en onlusten op het Afrikaanse continent, en natuurlijk de Israël-Gaza-oorlog die misschien een lont in het mondiale kruitvat kan steken.

**Eerst pauze, dan revolutie**

De groei van de Nederlandse economie in 2023 zal, na een paar kwartalen met krimp volgend op nog een mooie groei van 1,9 procent in het eerste kwartaal, uitkomen op een klein plusje van 0,2 procent ten opzichte van een jaar eerder. De verwachtingen zijn dat die groei in 2024 weer wat zal aantrekken, naar 0,7 procent ten opzichte van 2023. (Het is met alle hedendaagse turbulentie vanzelfsprekend raadzaam om continu alert en voorbereid te zijn op negatievere scenario's.)

Ook in 2023 is de werkgelegenheid met een plus van 2 procent dus weer sterk gegroeid. Nadat het aantal faillissementen in het najaar van 2022 eindelijk weer voorzichtig begon te groeien, heeft die ontwikkeling zich in 2023 maar heel langzaam voortgezet. Nog steeds gaan er historisch weinig organisaties failliet, maar is de verwachting dat dat aantal in de loop van 2024 zal groeien (vanwege de terug te betalen NOW-subsidies en belastingschulden, de hoge energiekosten en de afgekoelde economie). Als dat inderdaad realiteit wordt zal de werkgelegenheid volgend jaar wat krimpen (met 0,25 procent) en de werkloosheid wat oplopen naar 4,4 procent. Dan zal er dus nog steeds krapte zijn op onze arbeidsmarkt. Ook het aantal nieuwe vacatures als percentage van het aantal werkenden zal in 2024 wat afnemen, van 4,0 procent in 2023 naar 3,0 procent, maar niet of nauwelijks minder dan dat. Daarom zal de 'gevoelstemperatuur' van de krapte op de arbeidsmarkt meevallen. Een echt ruime arbeidsmarkt, dus met een werkloosheid boven de kraptegrens van 5%, lijkt uitgesloten.



Na 2024 zal de economie weer wat sterker gaan groeien. En zullen we steeds concreter de gevolgen ervaren van de vergrijzing, verduurzaming en verdere digitalisering – de fundamentele impact van de Vierde Industriële Revolutie. Onze potentiële beroepsbevolking (dat is iedereen in Nederland tussen 15 en 75 jaar) zal in de tweede helft van dit decennium stagneren op ongeveer 13,5 miljoen personen – een ingrijpende verandering van het continue groeipad dat we gewend waren. De enige leeftijdsgroep die nog groeit is die van de 75-plussers: van 1,5 miljoen in 2020 naar 2,1 miljoen in 2030 en 3 miljoen in 2050. De werkgelegenheid in de zorg-sector zal dus sowieso verder groeien.

Van nieuwe technologie (generative AI!) wordt voorlopig weinig kwantitatieve impact verwacht. En dus moeten we met een stagnerende beroepsbevolking de uitdagingen van de groeiende zorgvraag, de energietransitie, woningbouw, defensie-herstel en meer aanpakken. Het aantal nieuwe vacatures zal weer groeien, de werkgelegenheid en de behoefte aan om- en bijscholing ook, de werkloosheid daalt, de krapte neemt toe.

Benut dus de relatieve pauze van 2024 om je voor te bereiden op je turbulente nieuwe leven als werkgever 4.0 – helemaal klaar voor aanstekelijk werkgeverschap in de kantelende wereld van werk.


**Op zoek naar een HR-interimmer?**

Compagnon heeft hét HR-netwerk van Nederland.

Ga naar Compagnon



compagnon