

De Nieuwe Werker: “van constante aangegeven uitgangspunten naar zelfdenkende medewerker.”

De invloed van Het Nieuwe Werken.



Wanneer een organisatie aan de slag gaat met “Het Nieuwe Werken” [HNW] met de opdracht ‘cultuurverandering binnen een bestaand statisch arbeidsproces’ betekent dit (opnieuw) extra aandacht aan de veerkracht van iedereen in de organisatie en mogelijk het aantrekken van nieuwe medewerkers wanneer dat wenselijk is en tegelijkertijd de huidige situatie dit gegeven toe laat.

Organisaties die het bovenstaande op de rit hebben, maken een verdiepingsslag met de inzet van talent- en diversiteitsmanagement.

Deze uiteenzetting zet de meest prominente uitdagingen die meekomen met Het Nieuwe Werken voor de personeelsmanager op een rij. Tegelijkertijd wordt er een suggestie gedaan voor de aanpak daarvan. Zo hoeft een organisatie het wiel niet opnieuw uit te vinden, kan men gebruik maken van aanvullingen, wordt helder waar en waarvoor experts kunnen worden ingeschakeld en kan zo een proactieve rol gepakt worden in de begeleiding van de managers en medewerkers van de toekomst.

Management: van controleren naar vertrouwen

Vertrouwen is de brandstof voor het immaterieel kapitaal binnen organisaties en een belangrijke randvoorwaarde voor sociale innovatie. Hierbij kun je denken aan ideeën, kennis, vernieuwing, teaminspanningen, leiderschap en bedrijfsprocessen. Het laat een organisatie bloeien, groeien en leven.



We praten al meerdere jaren over Het Nieuwe Werken, diversiteit, de netwerkeconomie en meer van dergelijke thema's. Maar managers vinden het nog regelmatig lastig om de greep op de eigen organisatie bewust wat te verminderen, meer open te zijn en de beslissingskracht te verdelen.

Hoe weet ik dat mijn medewerkers wel 40 uur per week aan het werk zijn?

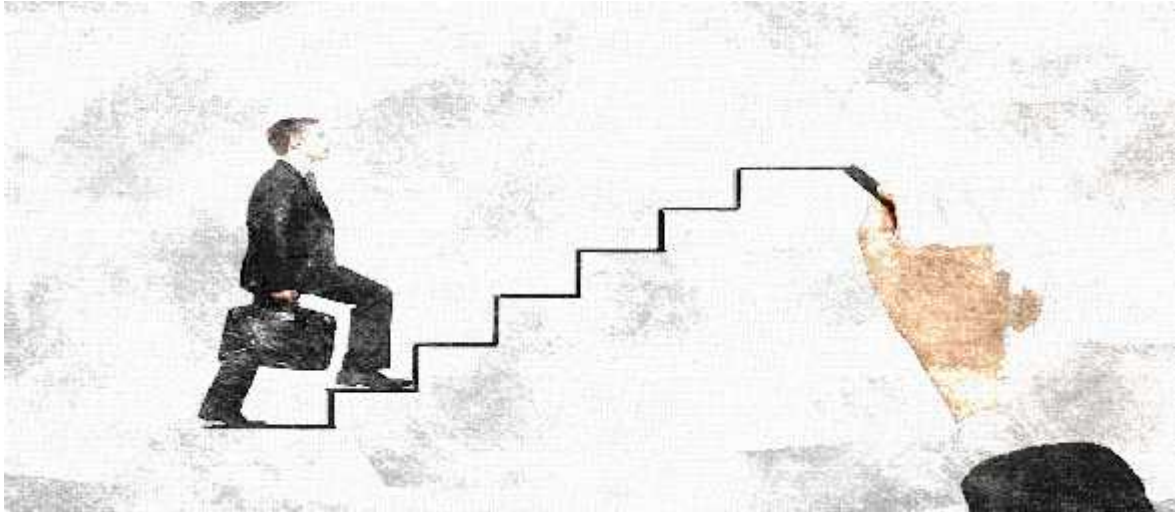
Dat weet je niet en het maakt ook niet uit. Volgens de principes van Het Nieuwe Werken worden iemands prestaties beoordeeld op basis van de resultaten die hij behaalt. Een manager vertelt zijn medewerkers wat ze moeten doen en ze boeken resultaat of doen dat niet. Tijd is daarin geen factor meer.

Sommige mensen hebben nou eenmaal supervisie nodig.

Als je bij het vieren van een verjaardag op het werk vlaai & taart laat bezorgen, ga je ook niet naar de desbetreffende bakker om over zijn schouder mee te kijken of hij het wel goed doet. Je vertrouwt erop dat het goed komt en alles op tijd wordt bezorgd. Als de bakkersknecht uiteindelijk te laat de verkeerde of beneden de maat het gevraagde bezorgt, heb je twee opties; klagen en hopen dat de dienst wordt hersteld of de volgende keer ergens anders je bestelling doen.

'De manager werkt voor de zelfde organisatie en is op afgesproken tijden effectief aanwezig, stelt duidelijke doelen en verwachtingen en kan ervoor zorgen dat de ontwikkeling van de medewerker goed wordt gecoacht. Maar misschien bewijst een manager zijn medewerkers wel de grootste dienst door hen ruimte te geven en erop te vertrouwen dat zij hun werk doen.

Medewerkers managen op basis van vertrouwen vergt een mentale omslag van managers waarbij mogelijk een professionele begeleiding van een coach of trainer nodig is. Zo krijgen zij naast het aanwezige natuurlijke gedrag en grondhouding de voor hen passende impulsen, zodat er ook een zichtbaar resultaat geboekt wordt.



Welke stappen kunnen leidinggevende zetten om zich deze nieuwe manier van denken en werken eigen te maken?

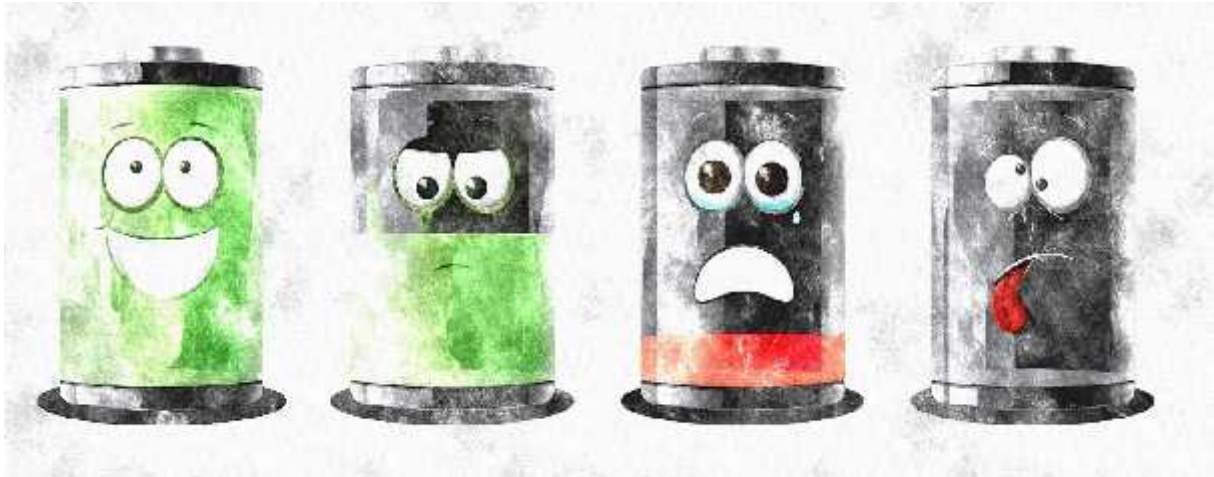
Zelf ervaren wat het effect is van wel of geen vertrouwen krijgen.

- Bewustwording: wat kost het mij om te managen vanuit vertrouwen? (Het verdwijnen van status, wie ben ik dan nog?)
- Experimenteren en het effect ervaren van: Transparant en kwetsbaar zijn.
- Hulp vragen aan het team. Meer vertrouwen op intuïtie. Fouten toegeven.
- Resultaat waarnemen: wat levert het mij op om te managen op basis van vertrouwen?

Dienend leiderschap

Managers en teamleden zijn verbonden door een gezamenlijke taak en zijn verschillend in hoe ze bijdragen daaraan. De manager draagt bij vanuit de leiderschapsplek en dient daarin de teamleden bij de taakvervulling. De teamleden dragen bij vanuit hun individuele lidmaatschapsplekken.

Voor de autonomie in het team is het belangrijk dat een manager geen hulp of steun zoekt bij zijn teamleden voor leiderschap gerelateerde kwesties. Anderzijds is het een bedreiging voor diezelfde onafhankelijkheid als teamleden zich bezig houden met taken die de leider op zich hoort te nemen. Het is dus belangrijk dat iedereen in het team 'de juiste grootte' aanneemt.



Verschil tussen overheersen en leiden

In zelfreflectie en onderzoek kunnen leidinggevendenden in een aanvangstraject leren hoe zij zich kwetsbaar kunnen opstellen en tegelijkertijd de leiding kunnen nemen en behouden. Wat is mijn natuurlijke opstelling in het contact met een ander? Ondergeschikt of overheersend. Om ergens in het midden van deze twee uitersten uit te komen en contact op gelijk niveau te kunnen maken met hun teamleden, zal mogelijkerwijs de begeleider een stukje van zijn of haar ego & imago in kunnen leveren. Het bewustwordingsproces is er één, voor de spreekwoordelijke korte of lange adem waarbij in samenwerking open en ondoorzichtige besluiten naar de persoon toe moeten worden genomen.

In onderwerpen rond het thema 'kwetsbaarheid' lopen vertrouwen en angst hand in hand. Iedereen ervaart namelijk in z'n kwetsbaarheid het risico afgewezen te worden en wordt daarin geconfronteerd met zijn eigen behoefte aan veiligheid.

Vitaliteit



Wanneer een organisatie zijn medewerkers de ruimte geeft om plaats- en tijdsafhankelijk te werken, vervaagt daarmee automatisch de oude scheidslijn tussen werk en privé.

Eenzijds stelt dit medewerkers in staat om hun leven in te richten op een manier die aansluit bij hun levenssituatie. Anderzijds kan het werk gedaan worden op een plek die past bij de klus die geklaard moet worden.

Echter: medewerkers kunnen door het nieuwe beeld, werk en privé, vaker het gevoel hebben dat zij altijd met hun werk bezig zijn.

Het gebruik van smartphones bevordert de beleving van altijd en overal bereikbaar zijn. Daar komt bij dat met het verdwijnen van het zicht van managers op de werkplek ook het zicht op de uren die een werknemer werkt verdwijnt.



“Als ik ’s middags naar de huisarts ben geweest, moet ik de verloren tijd toch op de een of andere manier inhalen. Soms lukt dat door efficiënter te werken en soms moet ik dan ’s avonds nog even aan de slag. Dit was een behoorlijke omschakeling voor mij, want ik heb altijd een baan met vaste werktijden gehad en ’s avonds was ik altijd vrij. ’s Avonds aan het werk zijn voelt voor mij als overwerken, terwijl het dat dus niet is. Ik ben dan alweer vergeten dat het zo prettig was dat ik zo snel bij de huisarts terecht kon. Wat overblijft is in basis het overwerk-gevoel.”

Wij weten allemaal dat structurele blootstelling aan stress overspannenheid en eventueel een burn-out in de hand kan werken. Los van de negatieve persoonlijke effecten op de medewerker, levert het ook nogal wat bijkomende kosten voor de organisatie op. Denk hierbij aan vervanging, re-integratie en een mogelijk afnemende kwaliteit van het opgeleverde werk in de aanlooperperiode. Redenen genoeg om medewerkers te begeleiden in het vinden van een gezonde ‘werk & privé balans’ in deze nieuwe werksituatie. De balans - werken en de batterij weer op kunnen laden.

Wat is mijn plek?

Een van de belangrijkste factoren voor het vinden van een gezonde ‘work / life balance’, is het innemen van de juiste plek binnen het team en de organisatie. Daarvoor moet helder zijn wie zich in de hiërarchie op hetzelfde niveau bevindt, wie boven je staat en boven wie jij staat. Zo wordt duidelijk welke taken en verantwoordelijkheden bij wie horen.

Toch is het soms nogal een klus om een gepaste innerlijke houding aan te nemen, behorend bij de plek die zij innemen in de organisatie. De manier waarop wij dat doen vindt zijn oorsprong in ons gezin van herkomst. Lukt het ons in onze ouders onze ‘meerdere’ te erkennen, ook al zijn wij het niet met al hun beslissingen eens? De manier waarop we vroeger gewend zijn ons te positioneren, kopiëren we 1 op 1, deels afhankelijk van de leeftijdsgroep, naar de context van een organisatie.

Wanneer managers de leiding nemen en de teamleden deze leiding toestaan, ontstaat er een autonoom en krachtig team, en wordt het voor iedereen gemakkelijker alleen die verantwoordelijkheden op zich te nemen die passen bij zijn of haar positie. Het spreekt voor zichzelf dat dit ieders gezond functioneren ten goede komt.

Balans tussen geven en nemen.

Voor een gezond werk & vrije tijd balans hebben we een evenwicht nodig in wat we geven en nemen. De stabiliteit is voorspelbaar voor een aantal medewerkers die werken volgens de principes van Het Nieuwe Werken en het gegeven op zich niet vanzelfsprekend vinden. Een helder plekbeseft, zoals hierboven beschreven, helpt daarbij in een goed te beoordelen richting.

Bij een aanhoudende disbalans in geven en nemen; te veel geven, speelt meestal één of meerdere van onderstaande dynamieken een rol:

- *'Ik geef veel zodat ik ook veel terug zal krijgen'.*

Wanneer je niet terug krijgt waar zij vinden 'recht' op te hebben, ontstaan frustraties die zich kunnen uiten in een eisende houding.

- *'Ik doe het wel voor jou'.*

Het moeilijk vinden een onderscheid te ervaren tussen zichzelf en anderen? Zodoende hebben zij een vertekend besef van wat binnen hun verantwoordelijkheden en beïnvloedingssfeer valt.

- *'Geven maakt me onschuldig, nemen maakt me schuldig'.*

Het lastig vinden bij iemand in het krijt te staan en vereffenen graag hun 'rekeningen' zo snel mogelijk; vaak door net iets meer terug te geven.

Medewerkers kunnen begeleid worden in het vinden van een gezonde work/life-balance door het volgende te winnen:

- Wat levert het mij op korte termijn op om risicovol gedrag te vertonen en wat kost het mij op de lange termijn?
- Wat wil ik uiteindelijk bereiken en past daar wellicht een andere strategie bij?
- Wat is een passende manier van ontspanning voor mij?
- Wat is mijn plek in de organisatie en het team?
- Hoe weet ik waar mijn grenzen liggen en hoe bewaak ik die?
- Wat zijn de verschillen tussen mannelijk en vrouwelijk leiderschap?
- Wat zijn mijn overtuigingen m.b.t. werken en ontspannen? Helpen die mij om gezond te functioneren?

- Wat is een burn-out of overspannenheid?
- Wat zijn de symptomen?
- Wanneer behoort je tot een risicogroep?



Stressmanagement in teams

Iedereen kent stress en het is van alle tijden. Mensen ervaren stress als ze denken iets niet of moeilijk aan te kunnen. We zien een bedreiging en ons lichaam brengt zichzelf in staat van verhoogde paraatheid. Met Het Nieuwe Werken gaan veel oude zekerheden op de schop en een nieuwe manier van samen werken, de taken op zich en het organiseren wordt geïntroduceerd. Dat levert per definitie extra spanning op in de bedrijfsopbouw. Collega's zien elkaar minder vaak en vaste werkplekken moeten worden opgegeven doordat plaatsonafhankelijk werken nu de norm is.

Tot het moment dat iedereen zijn draai daarin gevonden heeft, kan een organisatie zijn medewerkers daarin ondersteunen. Zowel individueel als op teamniveau. Het voordeel van een aanpak voor het hele team is dat het de sociale cohesie bevordert door meer samenwerking en minder eilandvorming en medewerkers elkaar tegelijkertijd kunnen ondersteunen en begeleiden, met het teamdoel voor ogen.

Groepsdynamica



In groepsdynamica zijn communicatie over en weer en context de hoofdelementen. Interactie houdt wederzijdse beïnvloeding in: de activiteit van een groepslid wordt gestimuleerd door de activiteit van een ander groepslid. Context geeft de functie of taak van de groep aan, een gemeenschappelijk doel.

Ieder mens is opgegroeid in een groep, in het gezin of anderszins. De patronen die wij daar vertoonden worden weer geactiveerd wanneer wij in andere groepen terechtkomen, zoals bijvoorbeeld; Een team in een organisatie. De manier waarop wij onszelf laten zien hangt gedeeltelijk af van het team, maar het is ook een patroon in onszelf. Daarbij heeft ieder teamlid een bepaalde functie en energie.



In het werken met teams is het thema 'Hoe hoor ik erbij en wanneer val ik erbuiten?' één van de meest wezenlijke. Het is voor ons allemaal belangrijk om bij een groep te horen en wij willen het gevaar van afwijzing en uitsluiting zoveel mogelijk voorkomen. Daarom zijn we soms bereid aan de onuitgesproken wetten en regels voor het lidmaatschap te voldoen ten koste van wat goed is voor onszelf.

Teams kunnen ondersteund worden op stressmanagement door het volgende te winnen:

- Wie nam welke rol op zich in het team in de 'oude' situatie, de situatie 'voor' de introductie van Het Nieuwe Werken?
- Hoe zijn de verhoudingen in het team in de nieuwe situatie?
- Hoe reageer ik zelf bij spanningen. Hoe reageren mijn teamleden dan op mij?
- Welke overtuigingen zitten er achter de manier waarop ik reageer?
- Real time experimenteren met andere overtuigingen en ander gedrag. Hoe reageren mijn teamleden daarop?
- Welke ondersteuning heb ik nodig van mijn team om anders te reageren bij stress?

Overspannenheid en burn-out

Doordat de sociale cohesie met Het Nieuwe Werken onder druk komt te staan kan het gebeuren dat collega's minder op de hoogte zijn van elkaars dagelijks functioneren. Zowel zakelijk als privé. Hiermee wordt het risico vergroot omdat medewerkers met wie het even niet zo lekker loopt mogelijk hun werk als uitvalsbasis gebruiken om zo weg te stappen van hun problemen. En hoe groter de problemen, hoe harder er gerend ofwel gewerkt wordt. Deze ongezonde focus op het werk komt minder vaak voor in werkomgevingen waar een hoge sociale samenhang heerst.

Medewerkers met een verhoogd risico op overspannenheid en een burn-out herkennen zichzelf meestal in minimaal een van onderstaande gedragspatronen:

- Perfectionisme: Deze medewerkers zijn heel druk bezig om alles perfect af te leveren. hij of zij wil geen fouten maken en kritiek voorkomen.
- Controlegedrag: Deze medewerkers zijn bang om de controle en het overzicht kwijt te raken, om vaste structuren los te laten en anderen teveel ruimte te geven. Ze hechten aan vast omliggende taken, een vaste werkplek en een leidinggevende die hen vertelt wat ze moeten doen.
- Loyaliteit: Medewerkers die extreem loyaal zijn, hebben moeite met het bepalen van hun eigen plek binnen de organisatie en het team. Zij lossen alle problemen wel op; denk aan Atlas die de wereld op zijn schouders draagt. Deze medewerkers kunnen vaak moeilijk omgaan met teveel vrijheden en vinden het lastig om oude structuren los te laten.
- Verantwoordelijkheid: Deze medewerkers proberen om alle losse eindjes aan elkaar te knopen en verwijten hun collega's, soms onuitgesproken, dat ze niet betrokken, snel, punctueel enz. genoeg zijn. Met het gevoel dat ze 'het dan maar weer zelf oppakken'.

Het is in een omslagtraject nodig dat organisaties activiteiten en werkruimte faciliteren en zo nodig aanpassen welke de sociale samenhang bevordert.



Medewerkers die overspannen zijn of een burn-out hebben kunnen ondersteund worden door het volgende te verwerven:

- Ontspannen, ontspannen, ontspannen

Als er genoeg ontspanning is ervaren is er ruimte voor de achterliggende dynamieken:

- Wat is mijn plek binnen de organisatie of/en team?
- Hoe weet ik waar mijn grenzen liggen en hoe bewaak ik die?
- Wat zijn de verschillen tussen mannelijk en vrouwelijk leiderschap?
- Wat is mijn persoonlijke les uit deze burn-out-situatie?

Onverwerkt verlies

Burn-out is een noodkreet van ons lichaam en geest om tot inkeer te komen en onze innerlijke uitholling onder ogen te zien zodat we eindelijk onszelf durven zijn. Burn-out is vaak gerelateerd aan onvoldoende verwerkt verlies, overlijden van een belangrijk persoon, scheiding, verandering van woonomgeving, gezondheidsbeperkingen, veranderd toekomstperspectief et cetera . Om het verlies niet te hoeven voelen, wordt afleiding gezocht in bijvoorbeeld harder en langer werken. Burn-out-trajecten besteden veel aandacht aan de verwerking van dit verlies.

Onboarding en begeleiding van nieuwe medewerkers



Doordat een organisatie zijn medewerkers met Het Nieuwe Werken de ruimte geeft om plaats- en tijdsafhankelijk te werken en er vaak in sollicitatiegesprekken al wordt aangegeven 'dat je het wel een beetje zelf moet ontdekken allemaal en dat je een ondernemersmentaliteit moet hebben', raken sommige nieuwe medewerkers door hun eigen kunnen het eerste jaar verdwaald.

Hij of zij weten niet zo snel de weg te vinden, wie verantwoordelijk is voor welk takenpakket en vragen weinig hulp. Hiermee lopen organisaties het risico dat ze vroegtijdig afhaken of dat zij er onnodig lang over doen om hun draai te vinden, hun volle potentieel te benutten en zo van maximale waarde te zijn.

Behoeftenhiërarchie

De hiërarchie van de verschillende soorten menselijke behoeften laat zien dat er noodzakelijkerwijs aan de behoeften van een onderliggend niveau moeten worden voldaan, alvorens iemand overgaat naar het bevredigen van de behoeften van het niveau daarboven.



De oorspronkelijke hiërarchie bestaat uit 5 niveaus 'de piramide van Maslow' genoemd'. Hieruit kunnen we concluderen dat een nieuwe medewerker pas vanuit zijn volle potentieel ofwel zelfontplooiing kan werken, wanneer voldaan is aan onderliggende behoeften als veiligheid en verbondenheid.



Is Het Nieuwe Werken een instrument om met elkaar in gesprek te blijven?
Hoe kunnen nieuwe medewerkers ondersteund worden zo snel mogelijk hun weg te vinden?

Onboardingsstrategie

Ontwikkel een onboardingstrategie waarmee je al begint met het inwerken op het moment waar op het contract getekend wordt. Zo wordt de inwerktijd aanzienlijk verkort. Daarbij zijn mensen zelden zo enthousiast over hun baan als op het moment dat ze deze accepteren. Houdt dit vast en zorg dat ze dat nog steeds zijn als ze daadwerkelijk aan de slag gaan. Creëer een platform voor nieuwe medewerkers waarbinnen verbondenheid, geborgenheid en veiligheid kan ontstaan.

Dit kun je vormgeven door bijvoorbeeld alle nieuwe medewerkers per maand te groeperen waardoor het gevoel van een 'jaarclub' gecreëerd wordt en hen een platform te bieden voor vragen, het uitwisselen van ervaringen, van elkaar leren en coaching door een professional, een oudgediende collega en elkaar.

Uiteraard zijn in dit traject ook de al eerder genoemde thema's plekbeseft, balans tussen geven en nemen en groepslidmaatschap aan de orde.



Talentmanagement

Doordat de babyboomgeneratie de komende jaren in grotere getalen met pensioen gaat, wordt de arbeidsmarkt krappere en zal de 'war for talent' losbarsten. De koplopers in Het Nieuwe Werken nemen de brandbrief van diverse deskundigen en hoogleraren zeer serieus. Zij stellen onder andere dat in het somberste scenario vanaf heden een tekort zal gaan ontstaan van circa 300.000 werknemers.



Je zult er dus voor moeten zorgen dat je een aantrekkelijke werkgever bent voor toekomstig talent.

Slimmer, sneller en socialer

Allereerst een aantal kenmerken van het aanstormend talent. Digital natives zijn geboren na 1980 en weten niet anders dan dat je een online identiteit hebt en altijd en overal met iedereen kunt communiceren. Ze zijn gewend om tegelijkertijd grote stromen uiteenlopende informatie te scannen en te verwerken. Daarbij hebben ze hun leven grotendeels doorgebracht in het digitale tijdperk en voelen zich dus comfortabel met nieuwe technologieën. Ping, chat, sociale netwerken, online games: apps zijn voor hen net zo gewoon als de telefoon en televisie voor andere generaties. Bovenal weten digital natives dat wanneer je veel geeft er interessante dingen terugkomen. Zij vinden het niet erg hun privéleven open te stellen, of om werk en privé door elkaar te laten lopen. Ze hechten waarde aan mensen die veel delen en een bepaalde autoriteit genieten onder een publiek. Het feit dat iemand manager is, heeft minder waarde. Ook zijn ze niet buitengewoon loyaal naar werkgevers. Loyaliteit aan één organisatie is dan ook iets wat met de komst van de digital natives verdwijnt, aangezien ze het liefst voor meer dan één organisatie, inclusief hun eigen inrichting, tegelijkertijd willen werken.

Tot slot zijn digital natives een typische groepsgeneratie: ze willen ergens deel van uitmaken, zich thuis voelen. Dit hoeft niet te betekenen dat ze lid zijn van maar één groep.



Kernwaarden, visie en passie

Niet alleen deze nieuwe generatie wil werken voor mensgerichte organisaties. Iedereen wil waardering voor zijn of haar kennis, vaardigheden, ervaring en ideeën. Wie wil er geen invloed op de toekomst kunnen uitoefenen? De Nieuwe Medewerker gaat actief op zoek naar organisaties waarbinnen dat mogelijk is. Kernwaarden, visie en passie moeten aansluiten. Steeds vaker hoor je in sollicitatiegesprekken: 'Wat is jullie lange termijn visie?', 'En jullie beleid op het gebied van duurzaamheid?', 'Wat doen jullie aan kennismanagement?', 'Kan ik flexibel werken?', 'Wat is jullie managementcultuur?'.



Om op deze ontwikkelingen te kunnen inspelen moet er op directieniveau een gedachteomslag gemaakt worden. Zeker daar waar een Human Resource manager nog geen plek in de organisatie heeft. En er zal een talentmanagementstrategie bepaald moeten worden, met een bijbehorend talentmanagementprogramma voor managers en medewerkers.

Dit mes snijdt aan twee kanten: je krijgt zo gemakkelijker het juiste talent op de juiste plek en het kan de doorstroom, de zogenaamde mobiliteit, en een begeleide uitstroom binnen de organisatie verhogen.

Talentmanagement voor medewerkers

Medewerkers kunnen ondersteund worden op talentmanagement door het volgende te leren:

- Wat zijn mijn belangrijkste waarden?
- Waar krijg ik energie van?
- In hoeverre vind ik dit terug in mijn huidige baan?
- Wat wil ik aan het eind van mijn carrière bereikt hebben?
- Wat houdt mij tegen om te gaan voor wat ik echt wil?
- Hoe kan ik deze obstakels naast me neerleggen, gezonde overtuigingen ontwikkelen en doen wat echt bij me past?

Daarnaast zal de medewerker ondersteund moeten worden met het maken van een concreet stappenplan of een interne carrièreplanning, zodat hij ook daadwerkelijk tot actie kan overgaan.

Dienende en magische taken

In dit traject is een begeleider nodig die onderscheid kan maken tussen dienende en magische taken. We spreken van een magische taak, wanneer iemand erg goed is in iets wat op de lange termijn uitputtend voor hem is. Een voorbeeld: iemand heeft vroeger thuis steeds de noodzaak gevoeld om alles voor iedereen te regelen en heeft nu, op volwassen leeftijd, bedacht dat hij zijn beroep wil maken van iedereen alle zorgen uit handen nemen. Hij besluit wedding planner te worden. De vraag is of dit dienend en voedend is voor deze persoon en of hier sprake is van een verstrikking met het familiesysteem. Vanzelfsprekend liggen bij het vervullen van een magische taak stress, overspannenheid en burn-out op de loer.

Wanneer wij onze dienende taak vinden, is dit voedend voor onszelf en onze omgeving.

Als wij weten wat onze ambities zijn en wat goed voor ons is, lukt het meestal nog niet direct om daar actie op te ondernemen. Om ze ten uitvoer te brengen moeten we namelijk vaak breken met de (on) geschreven wetten van het nest waaruit wij komen. Onszelf daarvan losmaken en onze eigen weg gaan kan een loyaliteitsconflict opleveren en met de nodige schuldgevoelens gepaard kan gaan.



Talentmanagement voor managers

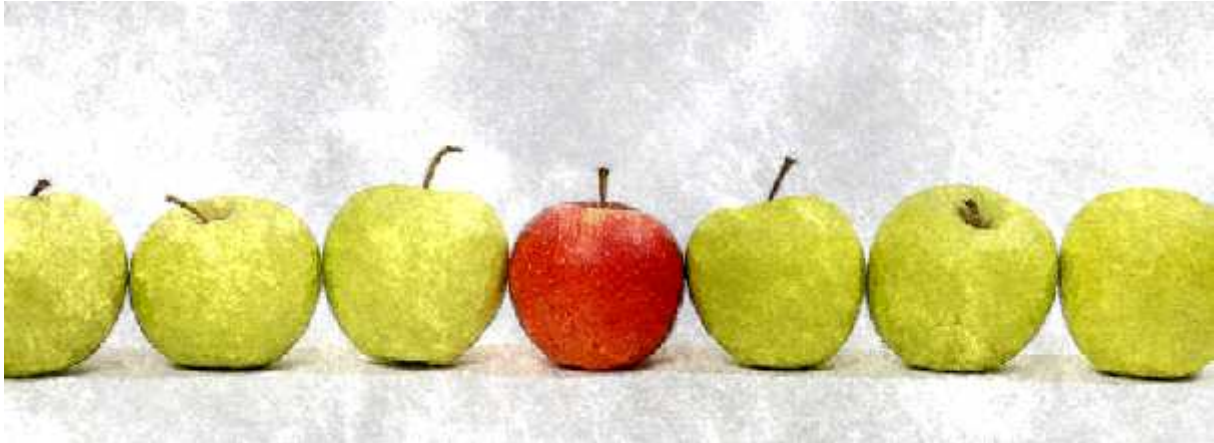
Om dit te laten slagen heb je managers nodig die hun medewerkers actief stimuleren hun talenten te ontdekken en te ontwikkelen en deze toe te passen in hun werk.

Managers kunnen ondersteund worden bij de vormgeving van talentmanagement in hun team door het volgende te beoordelen:

- Wat is de visie van de organisatie op talentmanagement en hoe geven we die vorm?
- Wat is mijn eigen visie daarop? Waar botst het? Waar zijn overeenkomsten?
- Wat zijn de voor- en nadelen van talentmanagement voor mij als manager?
- Waar loop ik tegenaan/wat heb ik nodig?
- Wat zijn mijn eigen waarden/waar krijg ik energie van?
- Hoe kan ik de voorwaarden, bedding scheppen voor medewerkers om hun werkelijke talenten te laten zien? Wat moet ik dan doen/laten?

Managers kunnen hiertoe coaching en een concrete werkvorm aangereikt krijgen om te achterhalen wat hun teamleden drijft, wat hen tegenhoudt om hun talent te laten zien en het toe te passen in hun werk en hoe je hen kunt stimuleren om dat toch te doen. Echter, de belangrijkste voorwaarde voor succesvol talentmanagement in een team, is dat de manager zelf een talentmanagement-programma doorlopen heeft en een persoonlijk inzicht heeft op zijn eigen carrièrewensen.

Een manager die niet op zoek gaat naar zijn eigen verlangens kan een aanzien geven dat hij of zij nauwelijks geneigd zal zijn ruimte te scheppen voor die van anderen.



Diversiteitsmanagement

Een uiteenlopend samengesteld personeelsbestand betekent een grote verscheidenheid aan kennis, visies en inzichten. Dit stimuleert de creativiteit binnen een organisatie en leidt tot innovatieve producten en diensten.

Bedrijven met een gemengde top leveren betere prestaties en bieden aan allen een motiverende en inspirerende plaats om te werken. De meeste organisaties die een diversiteitsbeleid opstellen, richten zich in eerste instantie op de verhouding man/vrouw. En vaak is dan de wens om het percentage vrouwen, vrouwen met name in leidinggevende positie te verhogen.

Mannelijk en vrouwelijk leiderschap



Er kunnen natuurlijk allerlei initiatieven ontplooid worden om meer vrouwen aan boord te krijgen. Tegelijkertijd moet de vraag gesteld worden of er wel voldoende ruimte is voor vrouwelijk leiderschap. En of de vrouwelijke medewerkers wel vanuit hun 'vrouwelijkheid' aan het werk zijn. Of moeten ze 'one of the guys' zijn om te kunnen overleven? Uiteindelijk heeft een organisatie het meeste baat bij authentiek leiderschap, zowel voor mannen als voor vrouwen. Een man dient zich met de wereld van de mannen te verbinden en de vrouw met de wereld van de vrouwen. Zo komen ze in hun authentieke kracht.

Wanneer een man uit balans is, komt er een negatief vrouwelijk deel naar voren. Dit kan zich uiten in: Overgevoeligheid, sentiment, wrok. Slachtofferschap, zeuren, mopperen, stemmingmakerij, achterdocht, insinuaties, lichtgeraaktheid.



Bij een vrouw in onbalans wordt er juist een negatief mannelijk deel zichtbaar. Dit kan zich uiten in: Niet doordachte meningen en opvattingen, vaak met grote allure naar voren gebracht. Algemeen geldende waarheden die klakkeloos op een specifieke situatie geplakt worden. Grenzeloos oordelen. Opstellen van ge- of verboden.

Vrouwen kunnen meer vrouwelijk leiderschap vertonen door het volgende te beoordelen:

- Wat is het verschil tussen mannelijk en vrouwelijk leiderschap?
- Welke vorm (m/v) ligt mij het best?
- Waar kan het toe leiden als vrouwen mannelijk leiderschap vertonen?
- Wat is de toegevoegde waarde van vrouwen die vrouwelijk leiderschap vertonen?
Verschillen en overeenkomsten tussen je presentatie en binnenwereld
- Hoe kun jij jezelf, heel concreet, meer vanuit je vrouw-zijn neerzetten in je baan?

Dit traject begeleidt vrouwen in het vinden van zekerheid, rust en kracht in organisaties die (nog) overwegend bevolkt worden door mannen.

Parallel hieraan is het belangrijk dat er ruimte voor vrouwelijk leiderschap is binnen de organisatie. Organisatie breed zal daarvoor een bewustwording moeten plaatsvinden van de meerwaarde van werkelijke diversiteit. De inzet van rolmodellen kan hierbij waardevol zijn.



Ten Slotte:

Bij de overweging om over te stappen van een traditionele organisatie naar een bedrijfsvoering waarbij HNW centraal gaat staan zal men ten aller tijden zijn gedachten moeten laten gaan of binnen de organisatie het gedachtengoed en trajectinhoud rond Het Nieuwe Werken inzetbaar zou kunnen zijn en op korte, middel en lange termijn een directe of indirecte bedrijfsmeerwaarde geeft.

Een illustratie hierbij is de omslag die naar het voorbeeld van de Toyota-fabriek in de jaren tachtig werd gemaakt door de Scania fabriek. Daar waar in het gebruikelijke vrachtwagens via de lopende band werden gemaakt stapte men over naar een fabricage middels zelfsturende teams. Tegelijkertijd werden de verschillende disciplines aan elkaar overgedragen. Dit betekende in eerste aanleg een grotere diversiteit aan werkzaamheden waarbij tegelijkertijd de verantwoordelijkheid tot overdracht van een kwaliteits-



product vergroot werd. Men bouwde immers als aangewezen werknemer, op de rolbaan, niet enkel de motor in, maar bouwde op een aangewezen eiland als team een volledige vrachtwagen-trekker. Alle werkzaamheden en het individuele kunnen werden zo op één plek zichtbaar. De kwaliteit van het eindproduct werd, door zichtbaarheid en naast supervisie, de onderlinge monitoring tegelijkertijd verhoogd. Daar waar scepsis in deze ontwikkeling in eerste instantie de boventoon voerde kwam met een vergroting van het marktaandeel de naam Scania steviger in de markt te staan omdat afnemers in de praktijk naar het voorbeeld van Toyota met een betrouwbaarder product met minder tot geen uitval hun vervoersdienst konden leveren met een toekomst gerichte 'blik naar levering op maat. Inmiddels is de Scaniafabriek in Nederland gesloten en verplaatst naar Zweden waar zij met de ervaring van de Nederlandse productiemethode de vervaardiging van trekkers opnieuw ingericht hebben middels robotica en een mix van traditionele productieinzichten in samenhang met zelfsturende teams.

Binnen de traditionele bedrijfsvoering gaat men uit van 'werken binnen een team' In vele wervingsadvertenties staat dan ook 'Ter versteking van ons team zijn wij op zoek naar.....' Gaat het hier om een aanvulling of juist iets van het zelfde. Gaat het louter om de kennis. De kracht van deze nieuwe medewerker zal naast de harde eis van werk gerelateerde inhoudelijke meerwaarde ook heden ten dagen moeten liggen in de zogenaamde zachte eisen zoals individuele achtergrond, interesses en personaliteit. De samenstelling van het team waarbij naar de toekomst gericht de individuele meerwaarde van groter belang wordt. Dit verwijst naar het proces van aantrekken, selecteren en aanstellen van geschikte kandidaten voor een (vaste) baan of tijdelijk werk, in lijn met de strategie en doelstellingen van een organisatie of onderneming. Het is onderdeel van het personeelsbeleid van een onderneming of openbare dienst dat soms wordt uitbesteed aan dienstverleners of overheden actief in arbeidsbemiddeling. Een goed wervings- en selectieproces is strategisch belangrijk voor ondernemingen om concurrerend te blijven, doordat het onderscheid wordt gemaakt door het talent dat aanwezig is als onmiddellijke en indirecte reactie op beter voorspelbare bedrijfsresultaten.

Met een aantal overwegingen rond Het Nieuwe Werken en de personele inrichting in ogenschouwen genomen, wensen wij u als Profinesse ORR [Open Referentie Recruitment] en Profinesse BO [Bedrijfsondersteuning] veel succes met uw beweeggronden en opdracht behorende bij het opstellen van uw huidige of toekomstige bedrijfsplan.

Jacob P. Wijngaarden