

Organisatie moet de nieuwe werknemer zien te paaien

Aardschok dreunt door arbeidsverhoudingen

Onder de titel *The new world of work* gaf Microsoft een visie op arbeid in het heden en de nabije toekomst. Volgens Gates en de zijnen zal het werk gebeuren met andere technologische hulpmiddelen, maar dat is niet het hoofdpunt. De samenstelling van de arbeidsmarkt zèlf is aan het verschuiven. Een nieuwe generatie medewerkers stelt nieuwe eisen. Vanuit hun dagelijkse ervaring geven Jan-Leen 't Jong en Roland Steenvoorde van Harvey Nash praktische adviezen over hoe daarmee om te gaan.

DOOR JAN-LEEN 'T JONG EN ROLAND STEENVOORDE

Onze samenleving is pluriformer geworden en dit is ook te merken op de werkvloer. Mensen van verschillende generaties werken door elkaar heen. Ook de manier waarop ze hun arbeid inrichten verandert. De afdeling als bedrijfseenheid verdwijnt en informa-

tiemanagement treedt op de voorgrond. Veel organisaties zijn echter nog niet aligned met deze situatie. Ook binnen de telecombranche betreden steeds meer hoogopgeleide professionals de arbeidsmarkt met specifieke verwachtingen omtrent hun carrière.

Streefden deze kenniswerkers vroeger voornamelijk naar status en macht, tegenwoordig bewegen ook softere factoren hen ertoe voor een bepaald bedrijf te kiezen: het zogenoemde sociale arbeidscontract.

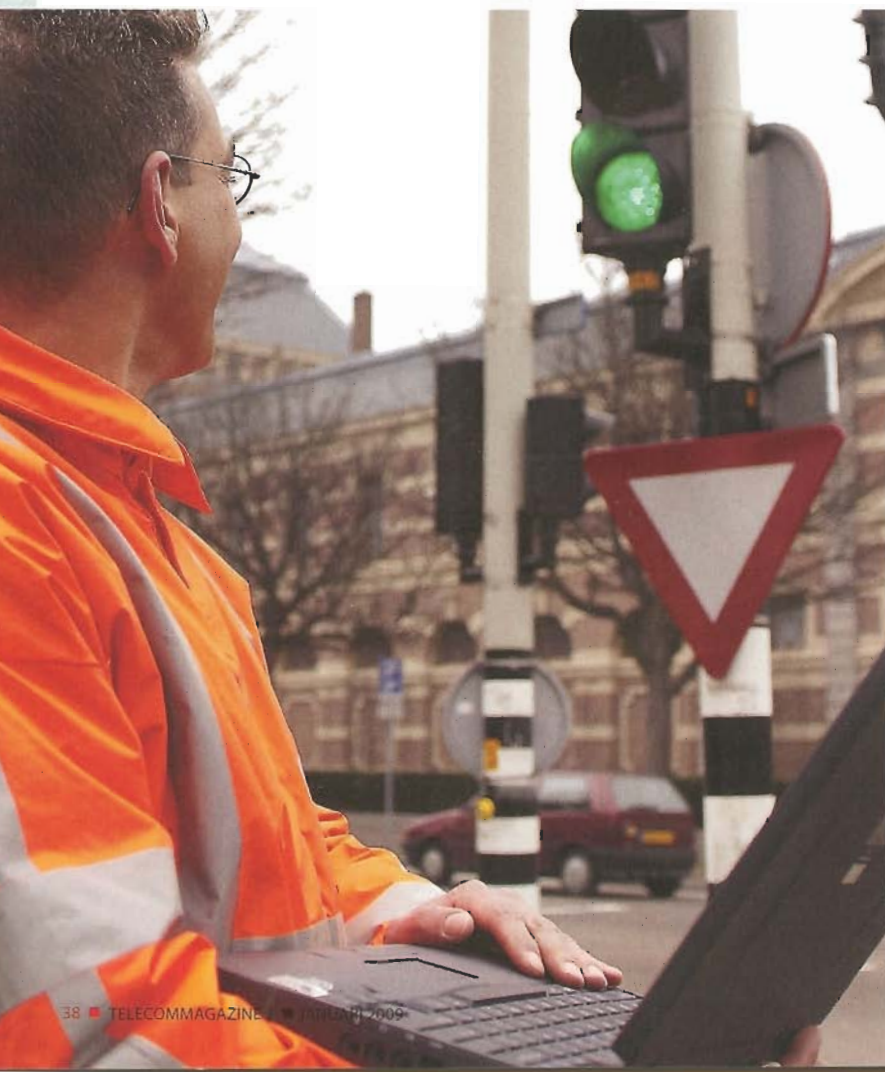
Jonge dertigers vragen bijvoorbeeld vaker om een vierdaagse werkweek om de work-lifebalance te behouden, of om voor de kinderen te kunnen zorgen. Dat geldt niet alleen voor vrouwen, maar ook voor mannen. Wanneer een bedrijf een strikte policy van vijf werkdagen nastreeft, loopt het nu meer dan ooit het risico dat het aan productiviteit zal inboeten. Daardoor zal het de status van aantrekkelijke werkgever snel verliezen.

Kenniswerkers vragen ook om andere begeleiding dan vroeger. Toen draaide het om kennis en kunde en werden mensen daarop aangenomen en beoordeeld. Nu kijken bedrijven steeds meer naar de rol die werknemers op korte en langere termijn kunnen vervullen binnen de organisatie. Welke competenties en vaardigheden heeft diegene? Hoe kunnen we deze zo effectief mogelijk inzetten? Dat zijn de centrale vragen.

Drie generaties

Een outputgerichte werkwijze hoort bij een kenniseconomie, wat de Nederlandse zonder meer is. Waar het vroeger met name ging om fysieke aanwezigheid, gaat het binnen een kennisomgeving om output. De organisatie verwacht resultaat, het maakt daarvoor niet uit waar werknemers zich fysiek bevinden.

Werkgevers die ook in de toekomst interessant willen blijven, gaan mee met deze veranderde kijk. Een pittige taak, want er is een complete transformatie van denken en mentaliteit nodig. Het is gewoonweg onmogelijk om deze omslag binnen korte tijd te bewerkstelligen. Daarom moet men diverse kenmerken van de organisatie nader bekijken: fysieke werkplekken, orga-



nisatiestructuur en -cultuur, managementstijl en de verhouding tussen werkgever en werknemer. Al deze aspecten veranderen door de nieuwe arbeidsverhoudingen. Het werken met doelstellingen kan helpen om dit overgangsproces te laten slagen. Zo kunnen organisaties het nieuwe werken gestructureerd en gepland implementeren.

Aantrekkelijk blijven voor zowel nieuwe als oude werknemers is niet makkelijk. Gemiddeld werken er namelijk drie generaties naast elkaar: dertigers en veertigers, babyboomers en tenslotte de jonge generatie Y. Leren omgaan met deze diversiteit is van levensbelang. Elke geleiding heeft zijn eigen wensen en eisen met betrekking tot het werk. Generatie Y zal binnen vijf jaar één vijfde van de totale workforce behelzen, een organisatie kan zich daarom niet aan hun verwachtingen onttrekken.

Tegenover de jongeren staat de huidige groep, die hoogstwaarschijnlijk over de meeste vaardigheden en expertise beschikt. Wanneer de meest ervarenen fungeren als coaches of buddy's, kunnen de generaties harmonieus en naadloos met elkaar samenwerken. Zo gaat er geen kennis verloren en voelen de veteranen zich nog steeds gewaardeerd. Generatie Y kan, op zijn beurt, het pad van de informatietechnologie bewandelbaar maken en houden voor de overige 80 procent van de werknemers. Zij gaan moeiteloos om met de snel toenemende en bijna eindeloze informatiestroom, dit in tegenstelling tot veel babyboomers. De hoeveelheid informatie die op ons afkomt, groeit enorm snel. Het lukt de wat oudere werknemers vaak niet om hier net zo gemakkelijk mee om te gaan als de jongere. Ter illustratie: per week bereikt ons ongeveer evenveel informatie als een achttiende-eeuwer gedurende een heel mensenleven binnenkreeg.

Nieuw werk in crisistijd

In de huidige economische situatie denken sommige werkgevers aan afvloeiing van medewerkers. De kennis wordt duur betaald en een overschot aan kennis is zeer kostbaar. Juist in deze tijd moet een organisatie mensen aan zich binden. Het is historisch aangetoond dat de economie een cyclisch karakter heeft. Hoogopgeleide professionals zijn wellicht volgend jaar al weer schaars, en het is eigenlijk verspilling hen nu te ontslaan. De kosten om mensen te werven en in te werken zijn bovendien erg hoog

en het duurt vaak lang voordat deze terugverdiend zijn. Overheidsmaatregelen als werktijdverkorting passen juist bij deze stand van zaken. Ze zijn niet alleen een bescherming van de werknemer, maar ook van de werkgever. Bedrijven hoeven niet direct onherroepelijke besluiten te nemen, bijvoorbeeld om mensen te ontslaan. Het is werkgevers namelijk toegestaan om medewerkers voor een bepaald deel van hun uren op non-actief te stellen. Dat is geen verloren tijd, want deze komt vrij voor coaching en opleiding. De kennis die in deze periode is opgedaan, is inzetbaar wanneer de economie weer bloeit.

Do's & don'ts

Bij de implementatie van het nieuwe werken komt heel wat kijken. Wie de volgende adviezen in acht neemt, heeft de meeste kans dat het proces gaat leven in de organisatie.

1. **Doelen stellen.** Alvorens te overwegen om het nieuwe werken een plaats te geven in het bedrijf, is het belangrijk te weten wat men moet bereiken. De organisatie aantrekkelijker maken voor generatie Y is een veelgehoord motief, net als het verbeteren van de productiviteit. Aan het begin van dit proces meetbare doelen vaststellen, is verstandig.
2. **Structuurverandering.** Nadat is bekeken welke doelen nastrevenswaard zijn, is het een goede keuze om de structuur en cultuur van de organisatie onder de loep te nemen. Wat moet er veranderen om de nieuwe visie op werken effectief te implementeren? Het is geen optie om van de ene op de andere dag de mogelijkheid tot thuiswerken te introduceren. In eerste instantie moet men de communicatielijnen en overlegstructuren hierop aanpassen. Daarnaast is er meestal ook een fysieke ingreep aan diverse werkplekken noodzakelijk.
3. **Innovatie.** De nieuwe generatie is gewend om te werken met de nieuwste technologieën en het enorme aanbod aan informatie. Een organisatie is dan ook aantrekkelijker wanneer zij zich grotendeels aanpast aan de 'internetgeneratie'. Zij zijn immers de workforce van de toekomst en zullen eerder kiezen voor een moderne organisatie waarbij het nieuwe werken een feit is.
4. **Oudere medewerkers.** Binnen vijf jaar zal de jongste generatie 20 procent van de werknemers uit-

Harvey Nash

Harvey Nash Nederland maakt onderdeel uit van de beursgenoteerde Harvey Nash Group. Het is een professionele organisatie voor detachering, contractmanagement, internationale executive search en werving en selectie. Met wereldwijd meer dan 3.500 professionals in 35 kantoren in Europa, de Verenigde Staten en Azië, ondersteunt de Harvey Nash Group toonaangevende organisaties in de profit- en non-profitsector.
www.harveynash.nl

maken. Dat betekent dat nog vier vijfde van de huidige medewerkers overblijft. Vaak zijn dit de personen met de meeste kennis, expertise en specifieke bekwaamheden. Op het moment dat de organisatie zich volledig aanpast aan de behoeften en eisen van generatie Y, zal er vanuit de oude groep weerstand ontstaan. Zoek dus een juiste balans hierin.

5. **Brede blik.** Sluit niet de ogen, maar kijk naar wat er in de wereld gebeurt. Of een bedrijf het wil of niet, vroeg of laat zal het mee moeten met het nieuwe arbeidsethos. Organisaties die dit weigeren, zullen verdwijnen. Dat staat buiten kijf. Toegegeven, het vergt veranderingszin en aanpassingsvermogen. Uiteindelijk zal de organisatie echter floreren en dat leidt weer tot continuïteit.

Wat levert het op? In de ideale situatie, voorspellen de verkondigers van deze vernieuwde visie op werk, zullen de files verdwijnen, zal er minder infrastructuur nodig zijn en kennen de werknemers minder stress. Uiteraard, dit vergt enorm veel van het management. Telecom- en IT-managers lijken in het voordeel. Zij zijn al gewend te leven met nieuwe technologieën en snelle informatiestromen. De aanpassingen die de omschakeling van hen vergt, zijn hierdoor kleiner en ze zullen nieuwe ideeën makkelijker accepteren. Vanwege de sector waarin ze werken, zijn ze gewend aan verandering en innovatie. Ze lijken in de wieg gelegd voor het nieuwe werken.

Jan-Leen 't Jong (janleen.tjong@harveynash.com) is managing director bij Harvey Nash en Roland Steenvoorde (roland.steevoorde@harveynash.com) werkt daar als managing director executive search.