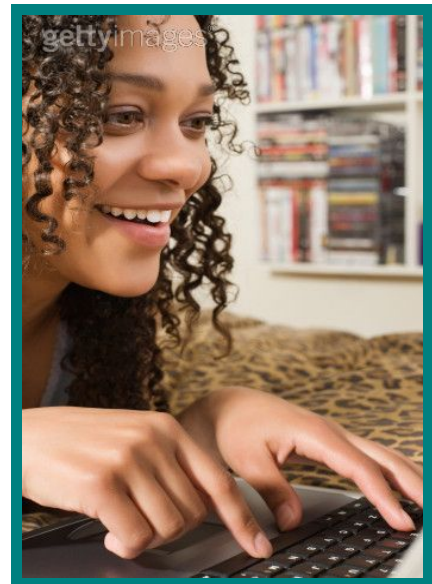


Werknemer van de toekomst vraagt om anders managen

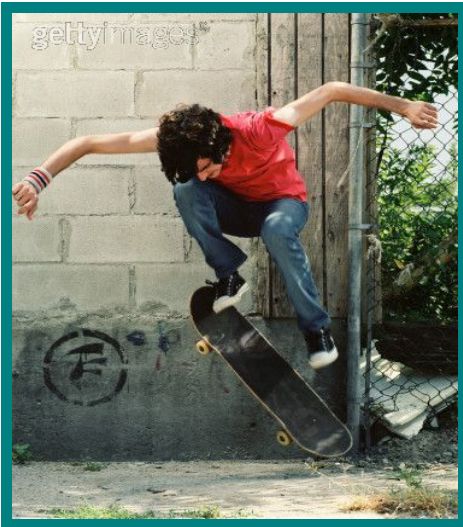
De jeugd heeft de toekomst! Maar is dat eigenlijk wel zo in het Nederlandse bedrijfsleven? Zijn werkgevers voorbereid op de komst van een nieuwe generatie medewerkers? En welke rol speelt P&O hierin? Een hele belangrijke, aldus Annemieke Roobeek, hoogleraar strategie en transformatiemanagement aan Business Universiteit Nyenrode.

Een creatieve kenniswerker. Dat is de benaming die Annemieke Roobeek de werknemer van de toekomst meegeeft. 'Het gaat voor een deel om een werknemer die we nu al kennen. Hij of zij is goed opgeleid, weet waar hij kennis en informatie vandaan moet halen, kan goed netwerken en is gewend aan vrije structuren. Nieuw is echter dat deze medewerker ook een flinke portie creativiteit inbrengt.' Creativiteit is essentieel in de Nederlandse diensteneconomie, waar innovatie een steeds belangrijkere rol speelt. 'De Nederlandse economie zal in de toekomst steeds innovatiever en creatiever moeten worden. En dat moet natuurlijk ook om mee te kunnen in de internationale concurrentie. Dit betekent echter ook dat medewerkers beter uitgerust moeten zijn met creativiteit, kennis, handelingsbekwaamheid, initiatief en beslissingsvermogen. En dat zijn allemaal eigenschappen die de werknemer van de toekomst in zijn of haar toolbox zou moeten hebben.' Volgens de hoogleraar hebben jongeren nog meer eigenschappen die noodzakelijk zijn om mee te kunnen in de creatieve kenniseconomie. 'De jeugd is in staat tot multi-tasking op crossmediaal vlak. Jongeren zijn bovendien niet alleen goed in het leggen van fysiek contact door spontaner op mensen af te gaan voor informatie, maar weten ook hoe ze gebruik moeten maken van virtuele netwerken. De jongere die overdag vakkenvuller is in de supermarkt, zit 's avonds in zijn vrije tijd immers achter de computer om mee te doen aan complexe games met internationale teams. Werkgevers en P&O'ers weten deze nieuwe vaardigheden op dit moment echter niet goed genoeg te benutten. Maar met het oog op de toekomst moeten ze dit wel serieus gaan nemen. Want de stijl van werken binnen organisaties gaat steeds meer netwerkend worden, waarbij high tech en high touch de boventoon gaan voeren.'



Uitdagend

Om het noodzakelijke potentieel aan jongeren te bereiken, moeten bedrijven volgens Roobeek proberen zo uitdagend mogelijk over te komen. Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden spelen op dit vlak een ondergeschikte rol. 'De inhoud van het werk is voor de werknemer van de toekomst belangrijker dan een mooie leasebak of een snelle laptop.'



Bedrijven moeten daarom focussen op het bijzonder en uitdagend maken van het werk binnen hun onderneming en hoe het werkklimaat daarbinnen is. Dat is waar creatieve werknemers en nieuwe talenten naar kijken, aldus de hoogleraar. 'De werkomgeving is heel belangrijk, terwijl het materiële aspect van ondergeschikt belang is. Vragen die organisaties zich daarom moeten gaan stellen, zijn onder meer: Heeft mijn bedrijf de juiste mensen om nieuw talent aan te trekken? Is de werkplek leuk? Is er gezonde voeding aanwezig in de kantine? Welke mogelijkheden hebben medewerkers om aan lichaamsbeweging te doen? Kunnen we onze medewerkers een stukje zingeving bieden wanneer ze dat willen?' Omgevingsfactoren spelen een

belangrijke rol in het keuzeproses van creatieve kenniswerkers. 'Het gaat niet alleen maar om een goed salaris. Bedrijven moeten ook maatschappelijk verantwoorde activiteiten in hun beleid opnemen en hun medewerkers hierbij betrekken.'

Jobhoppen

Misschien nog wel belangrijker is volgens Roobeek het bieden van afwisseling. 'Kernwoorden hierbij zijn buitenactiviteit, lucht, ruimte en weg uit vaste ritmes. Want ga maar na: jongeren die nu al nauwelijks in de schoolbankjes te houden zijn, zullen zich op het werk helemaal beklemd voelen. En dat moet je als werkgever zien te voorkomen.' Bedrijven die afwisseling bieden en banen op die manier uitdagend houden, gaan zo ook het jobhoppen tegen. 'Het gaat erom dat je de functie uitdagend houdt en eigenlijk liever in rollen denkt dan in een vaste functie. Het feit dat een medewerker om de zeven maanden op zoek gaat naar een nieuwe werkgever, komt voor een groot deel voort uit ontevredenheid, uit een gebrek aan uitdaging, uit collega's die niet spannend zijn en uit het feit dat bedrijven nauwelijks gebruikmaken van de virtuele wereld. Werkgevers en P&O'ers moeten zich eerst in deze zaken verdiepen en in

Vacatu

Creative M

30 hrs

ViFA Soluti
Standplaats Amst

de belevingswereld van jongere mensen, anders zal het ze niet lukken om straks jonge, creatieve werknemers aan te trekken.'

Klankbord

Voor P&O'ers ziet Roobeek een belangrijke taak. 'Het gaat niet alleen om wat je als afdeling P&O op papier hebt staan, maar ook om wat je uitstraalt. Denk er bijvoorbeeld eens over om medewerkers op basis van andere - niet zo gebruikelijke - prestatie-indicatoren te belonen, bijvoorbeeld op basis van het



ontwikkelen van nieuwe ideeën, het opdoen van contacten binnen en buiten de organisatie, het aanbrengen van nieuw talent, het zelf ontwikkelen van een klantenbestand en het gebruik van crossmedia. De crux zit hem dan ook in de manier waarop je als personeelsmanager de arbeidsvoorwaarden inricht zodat je als bedrijf voor jongeren interessant bent.' Daarnaast moet de HR-manager functioneren als klankbord voor jonge werknemers. 'Jongeren hebben veel vaardigheden, die lang niet altijd goed worden

benut. De P&O'er moet hier oog voor krijgen en als het nodig is actie ondernemen om de werkomgeving rondom jongere mensen meer up-to-date te maken in de zin van high tech en high touch. Hoe vaak gebeurt het niet dat zaken als management development trajecten gekoppeld zijn aan senioriteit? Dan wordt er niet gekeken naar iemands capaciteiten, maar naar de leeftijd. En dat terwijl een groot deel van de werkende 35-40-plussers weinig moeite doet om zelf scherp te blijven. Bedrijven moeten eerlijk aangeven wie belangrijk kan zijn voor de onderneming. Zo iets is niet altijd leeftijdsgebonden. P&O moet hier meer op inspelen en zich meer als strategisch HR ontwikkelen.'

Antenne

Er is op HR-gebied dus nog flink wat werk aan de winkel, zo concludeert Roobeek. 'P&O moet een antenne ontwikkelen om een omschakeling binnen bedrijven te creëren. Strategisch HRM is dan echter essentieel. Dit betekent dat de afdeling P&O moet nadenken mét de Raad van Bestuur, de directie en het MT en niet achter de ontwikkelingen aan blijft lopen, zoals nu nog vaak het geval is.' Proactief is volgens de hoogleraar het kernwoord. 'De P&O'er moet aan de slag met problemen die zich in de toekomst gaan voordoen. Het is tijd om nu in actie te komen!' Dit betekent dan ook dat de HR-afdeling zich minder bezig moet houden met salarisadministratie, functiehuisbeschrijving en procesvorming. 'Mijn

ideaalbeeld is dat P&O zich omvormt tot strategisch HRM en als volwaardig gesprekspartner optrekt met de Raad van Bestuur, directie en managementteam. Dat P&O de juiste mensen weet te vinden en door- en instroom goed weet te managen. Dat P&O zich als fris en slim profileert. Dat P&O een cruciale rol speelt en over deelbelangen heen kan kijken om het grote geheel voor ogen te houden. Dan pas zijn we op de goede weg.'

Annemieke Roobeek

Jan Evertsenstraat 725
1061 XZ Amsterdam
The Netherlands
T+31 (0) 20 504 00 00

