

Verslag

Inspiratiesessie 'mensenwerk: oud naast nieuw'

Datum: 20 juni 2019

Locatie: Woerden

Donderdagmiddag 20 juni 2019 vond de inspiratiesessie 'Mensenwerk: oud naast nieuw' plaats in Woerden. De bijeenkomst stond in het teken van de uitdagingen op de arbeidsmarkt en de inzetbaarheid van personeel. Twee onderwerpen stonden daarbij centraal: werving & selectie van nieuwe collega's en de duurzame, productieve inzet van medewerkers.

De bijeenkomst werd georganiseerd door Techniek Nederland in samenwerking met OTIB, TVVL, ISSO en TNO voor directieleden, HRM-medewerkers en ondernemers uit de branche en sloot naadloos aan op het thema 'Mensenwerk' van CONNECT 2025, de toekomstagenda van en voor de installatiebranche.

Een cultuuromslag is nodig

Jacques van der Krogt, voorzitter van de Commissie Innovatie van Techniek Nederland en in het dagelijks leven werkzaam bij Van Dorp, heet de ruim 70 deelnemers welkom en opent de bijeenkomst met de constatering dat de installatiebranche voor een cultuuromslag staat. Bedrijven redden het volgens Van der Krogt in de toekomst niet als ze niet veranderen. Er is niet alleen een groot tekort aan vakmensen, maar ook het werk zelf zal de komende jaren ingrijpend veranderen. Medewerkers moeten daarom de ruimte krijgen zich te ontwikkelen, en werkgevers kunnen dat ondersteunen en stimuleren. Van der Krogt verwoordt het treffend: "het is adapt or die, en vandaag gaan we van elkaar leren wat wel en niet werkt."

"Mensenwerk: het sleutelthema voor de sector"

Zo zegt Doekle Terpstra, die als voorman van de branche de bijeenkomst inhoudelijk aftrapte. "Het is fantastisch om in deze branche te mogen werken, omdat wij dé *enablers* zijn voor de grote maatschappelijke vraagstukken op het gebied van bijvoorbeeld klimaat, energie en infrastructuur: wie had dat tien of vijftien jaar geleden gedacht?", zo vervolgde hij. "Het roept echter ook de vraag op hoe de sector deze grote uitdagingen kan ondersteunen, zeker ook gezien het tekort aan personeel." En dat is volgens Terpstra niet alleen een kwantitatief vraagstuk, maar evenzeer een kwalitatief vraagstuk.



Er is een personeelstekort, mede door de grote uitstroom als gevolg van de vergrijzing. Maar er gaat ook veel veranderen in het werk. De sector moet opschalen om in te kunnen spelen op de grote maatschappelijke thema's. Met andere woorden: de sector ondergaat ook zelf een transitie. En daar zitten enorme uitdagingen aan vast. Zo zouden bedrijven volgens Terpstra veel intensiever moeten samenwerken met elkaar en met anderen: "We hebben een eigen agenda nodig waarin samenwerking voorop staat; Connect 2025 heeft daartoe een eerste aanzet gegeven. Samenwerken is het nieuwe concurreren: door samen te werken maken we de koek voor ons allen groter, zodat iedereen profiteert."

Beter benutten van het goud

Na zijn aanstekelijke inleiding ging Terpstra in gesprek met Marleen Prins, directeur HR bij ENGIE Services Nederland en net als Terpstra zelf een relatieve nieuwkomer in de branche. Ook Prins ziet dat bedrijven als ENGIE in het hart van de maatschappelijke transitie staan. Een bevoorrechte rol. Het verbaast haar – na inmiddels een jaar werkzaam te zijn in de sector – dan ook nog steeds hoe bescheiden installateurs eigenlijk zijn, gelet op het belang van hun werk. Prins: "Het valt mij bijvoorbeeld op dat er zoveel verkleinwoordjes worden gebruikt. Wat ik ook veel hoor, in aanbestedingen, is dat er wordt gezegd 'kunnen we er niet wat meer geld voor vragen?'. Dat is volgens mij de verkeerde vraag. Wij hoeven niet te 'vragen om geld', maar de grondhouding mag en moet zijn dat we het waard zijn om geld aan uit te geven. Van het belang van ons werk mogen wij ons best wat beter bewust zijn." Ook Terpstra herkent een soort nederigheid in de branche, en denkt dat die kan zijn ontstaan uit de rol van onderaannemer die installateurs traditioneel vaak vervulden. Maar dat is op dit moment hard aan het veranderen, zo zei hij: "Een gebouw is een soort regenjas, maar het gaat steeds meer om de inhoud ervan – en die brengen wij."

De sector beweert vaak dat er een tekort aan personeel is, maar volgens Prins moeten we daarmee stoppen. "We hebben goud in handen, en moeten leren dat beter te benutten met elkaar. Het tekort kan bestreden worden als vakmensen met elkaar in gesprek gaan en hun kennis gaan delen met anderen. Zo kijkt ENGIE naar mogelijkheden om zijn opleidingscentrum te delen met andere bedrijven." Terpstra vult aan dat er ook samengewerkt kan worden met het hbo en het wo, en niet alleen, zoals gebruikelijk, met het vmbo en het mbo. Bedrijven in de sector weten het hogere beroepsonderwijs nog onvoldoende te vinden, maar er is vanuit die hoek veel belangstelling om samen dingen te doen. Zo heeft NWO de sector recent benaderd om een Wetenschapsagenda op te stellen, want vanuit de wetenschap wordt klaarblijkelijk met grote belangstelling naar de sector gekeken. Dat herkent ook Prins.

Ook een interne transformatie vereist een plan

De volgende spreker is Steven Dhondt, onderzoeker bij TNO en als hoogleraar verbonden aan de Katholieke Universiteit van Leuven. Volgens Dhondt staat de sector voor de uitdaging om zich intern te transformeren, en daar heb je een toekomstagenda voor nodig. De centrale vraag is wat er gebeurt in de sector, en wat er de komende tijd gaat gebeuren.



Dhondt: "In veel toekomstonderzoeken lijkt het erop alsof de toekomst onveranderlijk is. Maar je moet juist aandacht hebben voor de veranderlijkheden. Hoe breng je de toekomst van de sector dan in beeld? Dat doe je door inzicht te krijgen in alle functies van de sector." TNO heeft daar onderzoek naar gedaan, en om ook inspiratie 'van buiten' op te doen heeft Dhondt met een aantal installatiebedrijven van de doelgroep 'Grote Bedrijven' van Techniek Nederland een studiereis naar Duitsland gemaakt.

Dit onderzoek heeft interessante inzichten opgeleverd. Dhondt liet aan de hand van een aantal plaatjes zien dat in de installatiebranche een kwart van de kennis en vaardigheden van het personeel niet wordt benut. Er is veel stress, en de bereidheid om te vertrekken uit de sector is groot. Maar liefst driekwart van de werknemers in de branche geeft aan weg te willen uit de sector. Tegelijkertijd groeit het tekort aan geschoold personeel. In de komende jaren dreigen de stress en de vertrekintentie verder toe te nemen, terwijl er tegelijkertijd steeds minder effectief gebruik wordt gemaakt van de aanwezige kennis en vaardigheden. Dat pleit ervoor het werk anders te organiseren en mensen meer te laten leren van elkaar: mensenwerk dus!

Een andere vraag is hoe 'techniek' het werk in de sector raakt. Communicatietechnologie bijvoorbeeld leidt al snel tot centralisering van organisatieprocessen en specialisering van taken. Dhondt: "Je ziet nu dat bedrijven vooral investeren in technologie voor kwaliteits- en managementsystemen. Het gevolg van deze organisatorische centralisatie en taakspecialisering is dat de kwaliteit van het werk minder wordt." Ook dat betekent dus iets voor de agenda van de toekomst.

Dhondt adviseert bedrijven in de sector daarom om de mens centraal te stellen en:

- een beter begrip te ontwikkelen van wat technologie doet met het werk;
- in te zetten op sociale innovatie, personeel meer te betrekken bij wat er gebeurt in het bedrijf;
- beter te luisteren naar de medewerker, hem of haar een stem te geven.

Drie handvatten voor het realiseren van een cultuurverandering

"Adapt or die." Dat is ook de boodschap van Henk Hagoort, voorzitter van het College van Bestuur van Hogeschool Windesheim en in het verleden onder andere voorzitter van de Raad van Bestuur van de Nederlandse Publieke Omroep (NPO). Veranderingen gaan tegenwoordig niet per se sneller dan in het verleden: ook het verleden kent perioden met zeer snelle veranderingen. Hagoort gaf een treffend voorbeeld: "Iemand die werd geboren in het Frankrijk van 1780 en stierf in 1850, groeide op in een monarchie en in de tijd van paard en wagen, en stierf in een democratie en in een wereld waarin de trein haar opwachting had gemaakt." In een dergelijke 'verandering van tijdperk' is het volgens Hagoort cruciaal om te begrijpen wat de kern van de veranderingen is – en dat geldt ook hier en nu, voor de installatiebranche.



Begrippen als waarheid en identiteit spelen een belangrijke rol in de digitale transitie die nu gaande is. Die begrippen zijn tegenwoordig steeds meer verbonden aan de virtuele netwerken waarin we zitten. In Google is iets 'de waarheid' als er veel naar gelinkt wordt, en identiteit wordt voor een belangrijk deel bepaald door het aantal likes dat iemand krijgt. Ook begrippen als 'monopolie' en 'autonomie' zijn in dit digitale tijdperk discutabele begrippen geworden. Hagoort illustreerde dit aan de hand van de veranderingen die de NPO heeft doorgemaakt. Toen de publieke omroep ontstond, ontleende zij haar bestaansrecht aan de schaarste in de ether: ze had tot taak deze schaarste te verdelen. Toen de schaarste verdween door de opkomst van de kabel veranderde het bestaansrecht. Het werd: 'wij maken mooie zenders voor de mensen en bepalen de programma's die ze te zien krijgen'. Toen kwam het internet. Mensen kregen onbeperkt toegang tot allerlei content, en weer veranderde de wereld voor de NPO. Het bestaansrecht werd: 'wij bieden kwaliteits-content'. Vervolgens kwam Netflix, met zijn schier onbeperkte budget om prachtige series te maken. Dat is de tijd waarin we nu zitten, en het bestaansrecht van de NPO lijkt op dit moment te verschuiven naar het bieden van Nederlands producten.

Kortom, veranderingen in de wereld gaan snel en dat vereist voortdurend aanpassingen. Hagoort stelt het als volgt: "Bedrijven moeten zich de vraag stellen wie ze als organisatie zijn in deze context. Het is lastig om in dit veranderende krachtenveld je positie vast te stellen. Dat kan een bijna-doodervaring zijn, waar je als organisatie doorheen moet." Gelukkig zijn er volgens Hagoort wel een paar handvatten te geven:

- 1 Vraag je af wat de focus is van je bedrijf: 'Wie zijn wij en wat is onze toegevoegde waarde?'. Zorg dat alle medewerkers dit in twee minuten kunnen uitleggen, dat het in de hele organisatie doorleefd wordt.
- 2 Word zelf een netwerk. Dat doe je niet door je organisatiestructuur aan te passen. Je hebt namelijk te maken met complexe vraagstukken waar geen enkele structuur bij past. Bouw in plaats daarvan een netwerk in je organisatie. Hagoort: "Maak de structuur poreus. Zorg dat mensen met elkaar in contact komen, leg dwarsverbanden en zoek elkaar op – los van de lijnen."
- 3 Maak gebruik van hefboomen: zoek naar kleine interventies met grote effecten en pas deze toe om veranderingen in gang te zetten. Hagoort: "Het veranderen van de richting van een olietanker is lastig; er staat veel druk op het roer. In de scheepvaart gebruikt men daarom zogenaamde trim tabs: kleine uitstulpingen aan het schip, die de druk op het roer verkleinen. Het zijn deze kleine dingen die grote veranderingen in gang kunnen zetten en mogelijk maken."

Hagoort sluit af met de stelling dat er volgens hem een fundamentele doorbraak nodig is op het gebied van Levenlang Leren. Daar wordt op dit moment aan gewerkt, ook door Windesheim. Cruciaal is dat de regie naar de lerende verschuift. Er dient een individueel scholingsbudget te komen voor lerenden; dit is ook kosteneffectiever. Daarnaast zou er een systeem van deelcertificaten moeten komen. Ook bepleit Hagoort een goede samenwerking



tussen het hogere beroepsonderwijs en de installatiebranche. Hagoort: “Er zou één loket moeten komen voor bedrijven, dat hen inzicht verschaft over het totale publieke en private onderwijsaanbod.”

World café: zes tafels, zes onderwerpen

Na deze inspirerende presentaties gingen de deelnemers met elkaar in gesprek. In kleine groepjes, die langs zes tafels rouleerden, werden zes vraagstukken besproken. De zes vragen waren verdeeld over twee thema's. Drie tafels gingen over het thema hoe je als bedrijf voldoende gekwalificeerde medewerkers kunt aantrekken en behouden in de huidige, gespannen arbeidsmarkt. Het thema van de andere drie tafels was hoe je als bedrijf je personeel duurzaam en productief kunt inzetten. Elke tafel had een eigen gespreksleider en een eigen vraagstuk binnen een van de genoemde thema's. De gespreksleider introduceerde het vraagstuk aan de hand van zijn of haar eigen ervaringen. Dit leverde boeiende gesprekken en waardevolle inzichten op.

Tafel 1, over het imago van de branche

Aan deze tafel stond de volgende vraag centraal: ‘Wat kunnen we doen om het imago van onze branche te versterken en hoe kun je daar als bedrijf aan bijdragen?’ Peter Smulders van Techniek Nederland was gespreksleider en vatte de aanbevelingen die aan zijn tafel werden gedaan als volgt samen:

- Begin met breder opleiden, ga niet meteen voorsorteren. Mark Rutte vond een leerling die al twee keer was geswitcht juist slim: zo probeer je eerst waar je verschillende talenten liggen, voor je je voor meer jaren vastlegt op één vak.
- Laat kinderen al vroeg ervaren hoe leuk het is om zelf iets te maken, al in groep 3. En dat hoeft niet per se installatietechniek te zijn, metaalbewerking is ook goed om te ervaren of je techniek leuk vindt en er goed in bent. Een technische invulling van handenarbeid werkt ook.
- Laat vmbo-leerlingen op snuffelstage meelopen waar dat kan, uiteraard binnen de kaders van ARBO en VCA. Een van de deelnemers merkte op: “Wij nemen steeds een hele groep van twintig leerlingen, ook al is dat een behoorlijke inspanning voor een bedrijf van onze omvang. Het aantal leerlingen dat daarna voor ons bedrijf kiest is hoog, als ze eenmaal mee hebben gedaan in het team, en de sfeer en onderlinge humor hebben ervaren.” Het laten ervaren van de bedrijfscultuur is een belangrijke troef die bedrijven hebben: de leerlingen raken zo vertrouwd met het omgangspatroon, en mensen voelen zich prettig bij vertrouwde patronen.
- Probeer leerlingen die gevoelig zijn voor de maatschappelijke betekenis van techniek ook de resultaten te laten zien van het werk, de betekenis ervan voor de klant. En blijf daarnaast meedoen aan techniekdagen, maakopdrachten en dergelijke, omdat er ook



jongeren zijn die daarvan houden. Laat zien dat er meer werk is dan alleen monteren: ontwerpen, inkopen, leiden van projecten, managen. Er zijn nu eenmaal verschillen in de interesses van jongeren, zoals ook blijkt uit het nieuwe BètaMentality- model.

- Tenslotte, samenwerken is beter dan concurreren. Soms is het een hele klus om voldoende belangstelling te krijgen en houden voor open dagen en opleidingsbeurzen. Dan moet de voorlichtingscyclus ieder jaar weer van nul af starten. Maar het wordt makkelijker als er een goed regionaal netwerk groeit van samenwerkende bedrijven en scholen. Dan vind je elkaar snel als er iets georganiseerd moet worden, en je wordt samen beter zichtbaar.

Tafel 2, over het succesvol laten instromen van zij-instromers

De vraag aan deze tafel luidde als volgt: 'Wat is er nodig om zij-instromers succesvol in te laten stromen en wat kun je daar als bedrijf zelf aan doen?' Judith van Heeswijk van Techniek Nederland trad op als gespreksleider. De bevindingen aan deze tafel waren:

- De intake van een zij-instromer is cruciaal. Er zijn verschillende manieren om na te gaan of iemand past op de plek en binnen het bedrijf. Sommige bedrijven werken met proefplaatsingen van enkele dagen tot enkele weken. Andere laten een assessment uitvoeren door een opleidingsbedrijf. Een belangrijke tip is om ook de omgeving van de zij-instroom kandidaat mee te nemen; zijn er privéomstandigheden die aandacht vragen.
- Voor zij-instromers met een andere taalachtergrond (veel statushouders) worden diverse oplossingen gezocht. Aan het algemeen Nederlands wordt vaak wel gewerkt via een NT2 cursus, maar het technisch Nederlands is een vraagstuk. Een goed voorbeeld is een fotoboek van technische items met daarbij de Nederlandse term en erachter de diverse buitenlandse termen. Een idee is om dit in een app om te zetten.
- Om een zij-instromer goed te laten 'landen' in een organisatie is het van belang de collega's en leidinggevenden mee te nemen in de plaatsing en achtergrond van de zij-instromer, of het nu iemand is met een afstand tot de arbeidsmarkt, een statushouder of iemand uit een heel andere sector. Een mooi voorbeeld dat toegelicht werd is het werken met teamsessies waarin iedereen (dus ook de collega's) in een team hun achtergrond vertelt. Daarnaast wordt er veel met buddy's gewerkt en is het voorbeeldgedrag van leidinggevenden cruciaal. Ook wordt aanbevolen de succesverhalen van zij-instromers te blijven delen.

Tafel 3, over het motiveren van medewerkers

Hier ging over de vraag: 'Hoe kan ik als bedrijf mijn medewerkers gemotiveerd houden en behouden?' Marleen Berk van Facilicom leidde het gesprek en tekende het volgende op:

- Op het gebied van leiderschap lijkt de installatiebranche soms nog een behoorlijk behoudende branche: minder coachend, meer directief. Generatie X is gewend aan top-down leiderschap, terwijl jonge collega's andere stijlen verlangen. Het zou verstandig zijn om leidinggevenden op dit gebied meer bewustzijn bij te brengen, en ze tools te geven



om dit anders te doen. Er zijn overigens ook veel goede leidinggevers die dit wel al in de vingers hebben, en aan de tafel kwamen prachtige voorbeelden langs van hoe bedrijven op het gebied van leiderschap en aandacht aan de slag zijn.

- Volgens de deelnemers is geld meestal niet de reden waarom medewerkers vertrekken; vaak ervaren de vertrekkers te weinig aandacht en interesse vanuit het bedrijf: aandacht maakt alles mooier. Volgens een van de deelnemers: "Managen is beetje techniek, en veel empathie. De beste techneut is vaak niet de beste leidinggevende." Ook het ontbreken van voldoende ontwikkelingsmogelijkheden werd meerdere keren aangedragen als reden waarom mensen vertrekken.

Tafel 4, over 'training on the job'

Sanne van der Hammen van OTIB behandelde aan haar tafel de vraag 'Hoe kan ik informeel leren ('training on the job') vormgeven binnen mijn bedrijf? Ze heeft tijdens de gesprekken mogen ervaren dat er binnen bedrijven al veel gebeurt op het gebied van informeel leren, ofwel 'leren op de werkplek'. De deelnemers hebben veel ervaringen met elkaar uitgewisseld, en inspiratie opgedaan. Een aantal voorbeelden uit de discussies aan deze tafel:

- Er is zoveel kennis onder medewerkers zelf, hoe kun je deze kennis delen? Er zijn verschillende bedrijven die na werktijd bijeenkomsten voor hun medewerkers organiseren. Medewerkers vinden het leuk om over hun werk te vertellen. Een collega vertelt iets over een nieuw technisch product, over een succesvol project dat is gedaan, of over een cursus die hij heeft gevolgd.
- Er wordt gewerkt met buddy-systemen: ervaren medewerkers vervullen een mentor- of coachrol naar de beginnende medewerker. Let er daarbij wel op of de ervaren medewerkers de vaardigheden bezitten om die rol goed te vervullen. Er is ook ervaring met roulerende buddy-systemen: als beginnende medewerker krijg je hierin te maken met verschillende buddy's. Dit helpt om na verloop van tijd een andere specialisatie te leren en om iedereen fris te houden.
- Een van de bedrijven aan tafel heeft vanuit zijn eigen academy leer-en ontwikkelpaden ontwikkeld voor zijn medewerkers, waarin zij vanuit het etiket brons kunnen doorgroeien naar zilver en uiteindelijk goud. De medewerkers ervaren dit als een mooi perspectief en zijn gemotiveerd om door te groeien.
- Er zijn veel goede ervaringen met e-learning platforms waarbij individuele medewerkers zelf keuzes mogen maken welke cursussen zij willen volgen. Naast het aanbod van werk-gerelateerde cursussen kunnen ze bijvoorbeeld ook kiezen voor het volgen van een yoga-cursus. Deze keuzevrijheid helpt om het plezier in het leren te vergroten en zo ook mogelijke drempels te verlagen.
- Learning communities in bedrijven zijn succesvolle voorbeelden van leeromgevingen. Een voorbeeld is een community voor werknemers jonger dan 35 jaar binnen het bedrijf. Voor deze groep worden inspiratiesessies georganiseerd, ze netwerken met elkaar, maar



ook worden ze betrokken bij maatschappelijke projecten buiten het bedrijf. Een community verbindt mensen, motiveert en ondersteunt ze bij hun ontwikkeling.

Tafel 5, over het inzetten van nieuwe technologieën

De gespreksleider van tafel 5, Joeri Vermaas van Kuijpers, ging in op de volgende vraag: 'Hoe kan ik met dezelfde mensen slimmer werken en hoe ondersteunen nieuwe technologieën mij daarbij?' Aan deze tafel werd onder andere het volgende naar voren gebracht:

- Nieuwe technieken zijn niet meer weg te denken, ze vormen een middel om bij te blijven en mee te gaan met de ontwikkelingen om ons heen. Wel moeten we ons realiseren dat nieuwe technologieën slechts een middel zijn; uiteindelijk zijn het mensen die het werk blijven doen.
- Om medewerkers daadwerkelijk te kunnen laten werken met nieuwe technieken, dienen we ze op te leiden in deze ontwikkelingen – ieder op zijn of haar eigen wens en tempo. Daarmee krijg je als werkgever in beeld wie met welke techniek kan omgaan en hoe je je mensen vervolgens het beste kunt inzetten. Als je dit weet te bereiken, dan kunnen je met dezelfde medewerkers slimmer werken, daarbij ondersteund door techniek.
- Techniek kan ons ook helpen om kennis te delen. Een voorbeeld: een ervaren medewerker kan een startende medewerker op afstand kennis bijbrengen, bijvoorbeeld met behulp van een virtual reality-bril. Op deze manier kan ook de kennis van een ervaren medewerker worden ingezet, zonder dat deze zelf fysieke werkzaamheden hoeft uit te voeren. Dit maakt het voor hem of haar 'eenvoudiger' om gezond en vitaal door te blijven werken; bovendien zetten we jong en oud op deze wijze daadwerkelijk (digitaal) naast elkaar.

Tafel 6, over het anders organiseren van het werk

Hoe kan ik het werk binnen mijn bedrijf anders organiseren om het maximale uit mijn mensen te halen? Dit was de vraag die Berthold van Benthem van Techniek Nederland aan zijn tafel besprak. In zijn inleiding bracht hij voorbeelden naar voren die kunnen helpen om het beste uit een organisatie te halen, zoals het hanteren van een cellenstructuur, zelfsturende teams, teams die op basis van verschillen in denkstijlen van medewerkers worden samengesteld, job carving, job crafting, het nieuwe werken, diversiteit en lean management. De bevindingen van deze tafel:

- Een klein aantal bedrijven is zelf al best ver met de implementatie van organisatieverandering en instrumenten om het werk anders te organiseren. Andere deelnemers geven echter aan tegen een plafond te stuiten, doordat directies blijkbaar toch nog wel vaak traditionele denkbeelden hebben over het werken in de installatiebranche. Dat biedt dan weinig ruimte voor verandering. Over het algemeen



blijkt het 'echte HRM-werk' bij veel installatiebedrijven nog niet echt sterk ontwikkeld te zijn – er is zeker nog ruimte voor verbetering.

- Er kwam een mooi voorbeeld naar voren, van een bedrijf met dertig medewerkers die allemaal gecoacht worden door hun direct leidinggevende, waarbij de persoonlijke ontwikkeling van zowel technische vaardigheden als soft skills voorop staat. Een ander goed voorbeeld betrof een bedrijf met 170 medewerkers, waar gewerkt wordt aan persoonlijke ontwikkeling via het DISC-model (DISC staat voor dominant, invloed, stabiel en consciëntieus; het model omvat de gedragsstijlen die je houding richting anderen en je dagelijkse gedrag voorspellen).
- Er werd echter ook een voorbeeld gegeven van een bedrijf met honderd werknemers en één HR-medewerkster, die maar drie dagen per week heeft voor het uitvoeren van haar taken. Ze is daardoor niet in staat activiteiten te ontwikkelen in het kader van de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, terwijl ze nut en noodzaak daarvan wel degelijk inziet.

Nu aan de slag!

Tijdens de middag wisselden de ruim zeventig deelnemers volop ideeën en suggesties uit over 'Mensenwerk: oud naast nieuw'. Zij waren afkomstig van tientallen bedrijven en organisaties. Duidelijk werd dat verschillende bedrijven verschillende aanpakken hanteren als het gaat om mensenwerk; er zijn goede en minder goede voorbeelden gedeeld. Ook de sprekers van buiten de branche brachten waardevolle inzichten in waarmee onze branche haar voordeel kan doen. Want dat we verder aan de slag moeten met het thema 'Mensenwerk' is duidelijk. Er valt in onze branche nog een wereld te winnen als het gaat om goed werkgeverschap met aandacht voor de persoonlijke talenten, capaciteiten, wensen en behoeften van medewerkers. De professionals die deelnamen aan de verschillende tafels willen wel; het is nu de kunst om het geleerde in praktijk te brengen en met zijn allen meer te gaan investeren in human capital.

Want onze mensen zijn de belangrijkste 'asset' van onze branche!