

Mensgerichtheid

inbalans

MAGAZINE OVER ONDERWIJS



€14,95



Geef ruimte, richting en ruggensteun aan werknemers

Loyaliteit,
productiviteit
en persoonlijke
groei

In een arbeidsmarkt gekenmerkt door aanhoudende krapte, staat de strategie van werkgevers voor het aantrekken en behouden van talent centraal. Anne Megens, directeur van Beleid & Advies bij AWWN, deelt inzichten over hoe werkgevers dit kunnen benaderen. Dit artikel verkent haar visie op het herontwerpen van werkstructuren, het stimuleren van werknemersontwikkeling en een gecoördineerde aanpak.





Anne Megens benadrukt de noodzaak voor een strategische heroverweging van werk door werkgevers, vooral in het licht van de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt. “De traditionele benadering van het simpelweg toevoegen van 'poppetjes' aan het personeelsbestand moet worden herzien ten gunste van een meer holistische kijk op de rol en bijdragen van werknemers binnen de organisatie,” zegt Megens.

Ze adviseert ook om niet star vast te houden aan traditionele functiebeschrijvingen, maar flexibeler te zijn in hoe rollen en verantwoordelijkheden worden gedefinieerd. Dit geeft werknemers de kans om zich te ontwikkelen en nieuwe vaardigheden te leren, wat hen op lange termijn betrokken en gemotiveerd houdt.

“Belangrijk hierbij is de vraag of bepaald werk überhaupt nodig is. Door te evalueren of taken wellicht overbodig zijn of efficiënter kunnen, kunnen bedrijven kosten besparen en de werklust van hun werknemers verlichten.”

Anne Megens onderstreept het belang van investeren in het personeel, niet alleen door training en ontwikkelingsmogelijkheden te bieden, maar ook door te zorgen voor een werkomgeving die leuk, uitdagend en minder belastend is.

“We moeten tot een collectieve benadering onder werkgevers komen om samen te denken over hoe en waarvoor we personeel willen inzetten. Dit zou kunnen leiden tot meer samenwerking en het delen van bronnen tussen bedrijven, wat de sector als geheel ten goede kan komen.”

Gezien het belang van 'een leven lang ontwikkelen', wat zouden werkgevers moeten doen om een cultuur van continue professionele ontwikkeling binnen hun organisaties te bevorderen?

Volgens Anne Megens is de sleutel tot succes het implementeren van wat zij beschrijft als de 'drie R-en' van een leercultuur: ruimte, richting, en ruggensteun.

Ruimte verwijst naar de tijd die werknemers krijgen om zich persoonlijk en professioneel te ontwikkelen. Dit betekent dat werkgevers wellicht hun verwachtingen rondom targets moeten bijstellen om ontwikkeling mogelijk te maken.

Richting geeft aan dat werknemers duidelijke begeleiding nodig hebben over waarin en hoe zij zich kunnen ontwikkelen. Dit houdt in dat ontwikkelingspaden goed gedefinieerd en gecommuniceerd moeten worden.

Ruggensteun benadrukt het belang van ondersteuning door managers en collega's, vooral als werknemers zich willen ontwikkelen in gebieden die niet direct aan hun huidige functie gerelateerd zijn.

Anne Megens wijst erop dat er vaak al aanzienlijke middelen beschikbaar zijn voor een leven lang ontwikkelen zoals persoonlijke leerbudgetten, maar dat het daadwerkelijke gebruik ervan stagneert omdat de cultuur van leren en ontwikkelen nog niet voldoende geïntegreerd is in de organisatiestructuren.

“Door het belang van de drie R-en te erkennen kunnen werkgevers niet alleen de persoonlijke groei van hun werknemers faciliteren, maar ook hun loyaliteit en productiviteit aanzienlijk verhogen,” aldus Megens.

Wat zijn volgens u effectieve strategieën die werkgevers kunnen adopteren om meer flexibiliteit en autonomie te bieden aan hun werknemers?

“We zien dat mensen vastlopen bij gebrek aan uitdagingen en doorstroommogelijkheden,” begint Anne Megens. Ze benadrukt dat jongeren en professionals van alle leeftijden tegenwoordig geen genoeg meer nemen met een rigide hiërarchische structuur, vaak gesymboliseerd door de traditionele 'hark'. In plaats daarvan

streven ze naar een actieve rol in het bepalen van de strategie van een organisatie, ongeacht hun positie. Dit geldt zowel voor hoogopgeleiden als voor vakmensen zoals automonteurs.

Megens wijst ook op een wijdverbreid probleem binnen veel sectoren waar werknemers wel worden aangehouden, maar ook snel weer vertrekken. "Dat ligt aan een gebrek aan autonomie en een te strikte hiërarchie," verklaart ze. Dit probleem speelt ook een rol bij specifieke groepen, zoals vrouwen in de zorg, waar rigide arbeidstijden en een gebrek aan bespreekbaarheid over werkomstandigheden leiden tot hoge uitstroom.

"Als je deze aspecten niet verandert, dan heb je het nakijken," waarschuwt Megens. Ze adviseert werkgevers om hun organisatiecultuur en -structuur fundamenteel te herzien. Dit omvat het aanbieden van meer flexibele werkarrangementen, het verminderen van onnodige hiërarchische lagen en het versterken van de autonomie van werknemers.

Welke technologische innovaties ziet u als meest kritiek voor werkgevers om te integreren in de komende jaren? Hoe kunnen zij zorgen dat hun werknemers uitgerust zijn om deze technologieën effectief te gebruiken?

"Er zijn heel veel technologieën die we kunnen gebruiken: digitalisering, automatisering en AI," stelt Anne Megens. Ze merkt echter op dat hoewel deze technologieën alomtegenwoordig zijn, het huidige gebruik ervan niet leidt tot de verwachte stijging in arbeidsproductiviteit. "We hebben geleerd dat we niet altijd fysiek hoeven te vergaderen en ook niet altijd fysiek op het werk hoeven te zijn. Dat zou tijd moeten schelen en moeten leiden tot productiviteitswinst. Dat zien we echter niet terug in de cijfers," legt Megens uit.

De kloof tussen de beschikbaarheid van technologie en het daadwerkelijke nut ervan wijst volgens Megens op een significant probleem: veel werknemers missen de basisvaardigheden om deze technologieën efficiënt te gebruiken. "Er is nog altijd veel 'laaggeletterdheid' als het gaat om technologie. Het begint al met een simpel programma als PowerPoint. Wie heeft er ooit echt les in gehad?" vraagt ze.

Megens benadrukt dat om deze technologieën effectief te integreren, werkgevers niet alleen moeten investeren in de technologie zelf, maar ook in de training en educatie van hun personeel. "Als we aandacht hebben voor de sociale kant van technologie, de implementatie ervan, dan gaat technologie pas echt voor ons werken."

Hoe kunnen werkgevers hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen in het licht van ecologische en sociale uitdagingen? Welke concrete stappen kunnen zij zetten om hun bedrijfsvoering duurzamer te maken?

"Door de krapte zijn de werkgevers vooral bezig met imago. Maar duurzaamheid wordt echt steeds belangrijker," stelt Anne Megens. Ze benadrukt dat duurzaamheid steeds vaker wordt opgenomen in collectieve arbeidsovereenkomsten (CAO's). "Dit heeft niet alleen met de krapte op de arbeidsmarkt te maken. We moeten gewoon met z'n allen duurzamer worden, door windmolens te plaatsen, elektrisch te rijden en duurzaam te ondernemen; het moet congruent zijn."





Anne Megens wijst ook op de sociale impact van bedrijfsvoering, een onderwerp dat steeds meer aandacht krijgt. "Er is gelukkig een debat op gang gekomen over welke impact bedrijven maken op de omgeving, wat te doen met buitenlandse werknemers en de krapte op de woningmarkt," legt ze uit. Het is een integraal vraagstuk geworden. Dat is heel goed, maar het maakt het ook erg lastig. Het zijn nogal keuzes. We moeten de discussie voeren, maar het is echt niet simpel op te lossen," concludeert Megens.

Ze adviseert werkgevers om deze uitdagingen aan te gaan door niet alleen beleid te implementeren dat de ecologische voetafdruk vermindert, maar ook door actief bij te dragen aan sociale kwesties die hun werknemers en gemeenschappen direct beïnvloeden.

Gezien de aandacht voor de transitie van de arbeidsmarkt vergelijkbaar is met die van de energietransitie, welke beleidswijzigingen of -initiatieven zou u aanbevelen om deze transities te ondersteunen?

Anne Megens benadrukt de noodzaak van een gecoördineerde aanpak tussen overheid en bedrijfsleven bij de transitie van de arbeidsmarkt. "Bedrijven kunnen deze uitdaging niet alleen aan. Er moet een duidelijk beleid komen dat bepaalt wat we stimuleren en wat niet," stelt ze. Ze uit haar verbazing over het gebrek aan prioriteit voor arbeidsmarktkrapte in politieke agenda's. "Het ontbreken van dit thema in zowel oude als nieuwe regeerakkoorden verbaast en ergert me," zegt Megens.

Volgens haar is een robuuste arbeidsmarkt cruciaal voor het succes van alle maatschappelijke transities. "Zonder een gezonde arbeidsmarkt zijn geen transities mogelijk," legt ze uit. Ze suggereert dat het werk aantrekkelijker gemaakt moet worden en pleit voor specifieke regelingen voor sectoren waar een dringende behoefte is aan vakkrachten.

Megens adviseert de overheid proactief beleid te ontwikkelen dat zowel de behoeften van de arbeidsmarkt adresseert als breder maatschappelijke doelen ondersteunt. Dit beleid zou gericht moeten zijn op het bevorderen van sectoren die cruciaal zijn voor de economische en ecologische transities en zou werknemers moeten helpen zich aan te passen aan de snel veranderende economische omstandigheden.

Hoe kunnen werkgevers effectief beleid en praktijken implementeren die diversiteit en inclusie bevorderen?

Anne Megens benadrukt de fundamentele uitdagingen in de huidige aanpak van diversiteit en inclusie binnen bedrijven. "Hierin zijn we als mensen behoorlijk onbewust onbekwaam. Werkgevers zijn ook mensen en het begint bij de werving en selectie," stelt ze. Megens wijst op een veelvoorkomende fout: het zoeken naar klonen van onszelf, wat leidt tot homogeniteit in plaats van diversiteit.

Ze benadrukt het belang van een inclusieve werkcultuur: "Zolang we geen aandacht geven aan een warm welkom voor iedereen op de werkvloer, gaan de bedrijven leeglopen. Dit houdt in dat alle werknemers, ongeacht

hun achtergrond, zich welkom en gewaardeerd moeten voelen.”

Anne Megens pleit ook voor het systematisch voeren van exit-gesprekken, een praktijk die nog niet wijdverbreid is. "Het voeren van uitstroom-gesprekken zou standaard moeten worden," zegt ze. Deze gesprekken kunnen waardevolle inzichten bieden in de redenen waarom werknemers vertrekken, wat weer kan helpen om het beleid te verbeteren en retentie te verhogen.

Verder kritiseert ze het denken in doelgroepen, wat volgens haar inherent exclusief is. "Dat speelt overal en dat denken moeten we veranderen. Door dit denken te doorbreken, kunnen werkgevers een meer inclusieve en diverse werkomgeving creëren die beter reflecteert de samenleving.”

Welke rol zien werkgevers voor zichzelf in het vormen van onderwijsprogramma's die beter aansluiten bij de behoeften van de industrie?

Anne Megens belicht de discrepantie tussen de snelheid van veranderingen in het bedrijfsleven, het onderwijs, en de generatie jongeren. "Ik denk dat het bedrijfsleven sneller gaat dan het onderwijs. En dat jongeren weer sneller zijn dan het bedrijfsleven. Daar zit een enorm gevaar," stelt ze. "Deze mismatch kan leiden tot onderwijsprogramma's die niet adequaat voorbereiden op de huidige arbeidsmarkt.”

Ze identificeert twee fundamenteel verschillende benaderingen van onderwijs met betrekking tot de arbeidsmarkt: "Hoe krijg je les op school: 1. Niks te maken met de arbeidsmarkt 2. Vanuit de vragen van de arbeidsmarkt."

Anne Megens pleit voor een benadering waarbij onderwijs meer wordt verbonden met de actuele behoeften van de arbeidsmarkt. "Mijn voorstel zou zijn bedrijven meer het onderwijs in te brengen." Ze ziet een essentiële rol voor werkgevers om actief deel te nemen aan het vormgeven van onderwijsprogramma's, wat kan helpen om de relevantie en toepasbaarheid van het curriculum te verhogen.

Daarnaast benadrukt ze het belang van toegang tot praktische ervaringen zoals stages. "Het is nog steeds lastig om ervaring binnen bedrijven op te doen. Werkgevers kunnen bijdragen door meer stageplaatsen en leer-werkplekken aan te bieden, wat niet alleen studenten helpt om praktische ervaring op te doen, maar ook bedrijven in staat stelt om toekomstige talenten vroegtijdig te cultiveren en aan zich te binden.”

Hoe heeft uw eigen benadering van werkgeverschap zich ontwikkeld in de loop van uw carrière en specifiek in de huidige rol binnen AWWN?

Anne Megens ziet leiderschap als een cruciaal element in haar benadering van werkgeverschap. "Leiderschap is de sleutel in alle vraagstukken," stelt Megens. "Belangrijk is dat je de horizon laat zien: wat doen we wel en wat doen we niet."

Verder verduidelijkt Megens dat effectief leiderschap meer inhoudt dan alleen het sturen op taken en resultaten. "Nog belangrijker is dat je de mensen ziet," zegt ze. Dit houdt in dat het bieden van ondersteuning en het erkennen van individuele bijdragen van werknemers essentieel zijn. "Je hoeft ze niet te vertellen wat ze moeten doen, maar een steuntje in de rug geven is cruciaal."

"Ik wil nogmaals benadrukken dat een expert niet vanzelfsprekend een goede leider is. Goede leiders zijn in staat om zowel de organisatorische doelen duidelijk te communiceren als een ondersteunende en motiverende omgeving te creëren waarin werknemers zich gewaardeerd voelen en waarin hun ontwikkeling wordt gestimuleerd.”

Anne Megens maakt zich hard voor een mens- gericht arbeids- marktbeleid

Anne Megens is momenteel directeur Beleid & Advies bij AWWN, waar zij een sleutelrol speelt in het vormgeven van progressief arbeidsmarktbeleid in Nederland. Haar expertise strekt zich uit over diverse kerngebieden zoals duurzaamheid in de werkomgeving, de integratie van een leven lang ontwikkelen en de invloed van technologische ontwikkelingen zoals AI op de arbeidsproductiviteit.

Megens benadrukt het belang van adaptieve beleidsvorming die reageert op veranderende werknemersbehoeften, zoals de verschuiving van traditionele statussymbolen naar waarden als autonomie en persoonlijke ontwikkeling.

Voor AWWN, en eerder bij het SER, heeft zij zich ingezet om de brug te slaan tussen theoretisch beleid en de praktische uitvoering daarvan op de werkvloer, met een focus op inclusiviteit en toekomstgerichte arbeidsstrategieën.

Haar leiderschap is gericht op het creëren van een meer flexibele en duurzame arbeidsmarkt die zowel de sociale als economische uitdagingen van de moderne tijd aangaat.



rījnconsult