

Zaken Doen december 2007

Het tweemaandelijks nieuwsblad van uw onafhankelijke IIB-bedrijfsadviseur

Nederland geen dynamische kenniseconomie

Bron: Fem Business

Henk Volberda is hoogleraar strategisch management aan de Erasmus Universiteit. Hij vindt dat het met het innovatievermogen van Nederlandse ondernemers maar droevig gesteld is. Volgens hem richten de Nederlanders zich meer op het verlagen van kosten dan op het verhogen van de opbrengsten. Bovendien investeren we in dit land te weinig in het onderwijs, zijn we te bureaucratisch en hebben we een slecht functionerende arbeidsmarkt. Daardoor komen we op de wereldwijde concurrentie-index, de Global Competitiveness Index, niet verder dan een tiende plaats op de ranglijst.

Dat is lager dan enige tijd geleden!

Schuldig aan die daling zijn volgens Volberda de Nederlandse managers. Die geven veel minder aandacht aan innovatie dan hun collega's in het buitenland, zowel op technologisch als sociaal gebied.

Ondernemers doen het beter. Die hebben wel voldoende 'leef om te innoveren' en vertonen echt ondernemerschap tegenover het risicomijdend gedrag van bovengenoemde managers.

Manager teveel gefixeerd op kille cijfers

Bron: MD Weekly

Het verhaal van Volberda wordt bevestigd door Cees Buys, schrijver van het boek *Management met ratio én emotie*. Ook hij stelt dat te veel managers alleen maar kijken naar de cijfers, waardoor ze te weinig aandacht geven aan de menselijke kanten van de onderneming. Maar het zijn juist de passie en de betrokkenheid van de medewerkers die het bedrijf echt uniek maken en die daarom net zo belangrijk zijn als de financiën. Dáár ligt dan ook de belangrijkste taak van iedere leidinggevende: in talentmanagement!

Een goede manager geeft zijn mensen vertrouwen en stimuleert en inspireert hen. Die mensen stoppen dan als vanzelf meer energie en creativiteit in hun werk. Daardoor halen ze de doelen (ook de financiële!) veel eerder en gemakkelijker dan wanneer ze door een schreeuwende baas worden gedwongen tot activiteiten waarvan ze de zin niet inzien.

Innovatie het belangrijkste voor groei

Bron: Innovatiemonitor, Twynstra The Bridge

Bij een onderzoek van adviesbureau Twynstra onder 443 managers van grote en middelgrote bedrijven in Nederland heeft de helft aangegeven dat innovatie de belangrijkste groeimotor is, tegenover 45 procent die groei in bestaande markten als belangrijkste motor ziet. Dat betekent een flinke verschuiving ten opzichte van eerdere onderzoeken, waar 'zelfstandig groeien op de markt' hoger scoorde dan innovatie.

Niet minder dan 85 procent van alle bedrijven geeft aan innovatie een hoge of zelfs topprioriteit. Toch komt bij niet veel meer dan 15% van de ondernemingen in Nederland meer dan 30 procent van de omzet uit nieuwe producten. Deze bedrijven hebben een duidelijke strategie voor ogen voor hun innovatie. Zij stellen daartoe steeds wisselende teams samen met de specifieke kennis die nodig is voor iedere fase in het innovatieproces: van onderzoek en ontwikkeling tot aan de marktintroductie van producten.

Als IIB-adviseur kunnen we daar wat eenvoudige tips aan toevoegen: 1. denk eerst goed en breed 'out-of-the-box' en verzamel alle ideeën zonder discussie; 2. selecteer pas daarna de juiste innovaties; 3. denk vanuit de markt; 4. zet een goed projectplan op met mijlpalen in de ontwikkeling, zoals idee, prototype, markttest, productie.

Kunt u daarbij wat hulp gebruiken? Uw IIB-adviseur heeft toegang tot echte innovatiespecialisten en projectmanagers!

Dit blad wordt u aangeboden door Margriet Guiver-Freeman, AInstIB



Guiver Freeman

Expertise in Transition Management

Dijkhof 73 - 6715 DW EDE Gld - T/F 0318 438 177 - M 0611 380 349
E margriet@guiver-freeman.com - www.guiver-freeman.com - www.iib.ws

Wilt u mij alstublieft een e-mail sturen als u Zaken Doen in het vervolg niet meer wenst te ontvangen?

In stilte creatief zijn

Bron: Promotieonderzoek Arne de Vet, Universiteit van Tilburg

Vergaderingen zoals we die gewend zijn, werken contraproductief op innovatie. Groepsdebatten leiden lang niet altijd tot de gewenste nieuwe ideeën. Het is zinvoller om even in stilte na te denken. Zelfs een korte pauze tijdens een vergadering levert meer en creatievere ideeën op, vooral als de deelnemers introverte mensen zijn. Dit is gebleken uit verschillende experimenten die De Vet heeft uitgevoerd met ruim 400 studenten in Rotterdam, Amsterdam en Tilburg.

Vakbonden eisen meer loon

Bron: Arbeidsvoorwaardennota's, Zibb

Er staan weer allerlei zaken te gebeuren op het vlak van de arbeidsvoorwaarden. De vakbonden zitten nu in het stadium van het bekendmaken van hun eisen. Die moeten voor een deel nog worden doorgesproken met en vastgesteld door hun achterban, maar hier geven we alvast een samenvatting.

Wees erop voorbereid dat de lonen zullen (moeten) stijgen, maar dat er ook meer ruimte komt voor flexibiliteit en mogelijk zelfs voor individuele regelingen.

Bij de CAO-onderhandelingen voor 2008 gaat de FNV 3,5 procent meer loon eisen. In totaal gaat de Federatie uit van een onderhandelingsruimte van 4 procent. De FNV vindt dat verantwoord omdat de economie al enige tijd aantrekt en de werknemers daarvan nog niet veel hebben teruggezien. De Unie MHP eist nog meer – die gaat uit van maatwerk-eisen voor de verschillende cao's, maar zit daarbij wel tussen de 4,5 en 5%. Het CNV is het matigst: die eist tussen 2 en 3,5%.

FNV: Thuiswerken, scholing, kraamverlof, prestatiebeloning

Volgens de FNV moeten thuis- en telewerken worden gestimuleerd. Dat scheelt in de files en helpt ook het milieu. Daarvoor zouden trouwens nog meer 'groene arbeidsvoorwaarden' moeten worden afgesproken, zoals bijvoorbeeld over milieuvriendelijke leaseauto's.

Andere aandachtspunten voor de FNV zijn het recht op scholing, een langer kraamverlof voor vaders en resultaatafhankelijke beloningen.

CNV: Scholing, plezier in het werk, ouderschapsverlof, weg met jeugdloon

Het CNV wenst ook betere scholingsmogelijkheden, ook voor flexwerkers. Werk en zorg moeten gemakkelijker gecombineerd kunnen worden. Daartoe zijn verruiming van het ouderschapsverlof en flexibele werktijden voor het CNV goede middelen. Ook jongeren zouden betaald moeten gaan worden naar hun ervaring en niet meer naar hun leeftijd.

De Unie: Koopkrachtverbetering, inzetbaarheid, arbeidsverhoudingen

De Unie MHP zet in op koopkrachtverbetering en inzetbaarheid van medewerkers. Ophouden met nivelleren en door middel van 'levensfasebewust personeelsbeleid' werken aan langere-termijnoplossingen voor het arbeidsmarktprobleem. Wie de Arbeidsvoorwaardennota van De Unie leest, ziet dat er minder zou moeten worden vastgelegd in strakke cao's, en dat er meer ruimte moet zijn voor individuele onderhandelingen van werknemers met hun werkgever. Meer raam-regelingen, dus.

Werkgeversorganisaties: 'Slechte en onverstandige looneis'

VNO-NCW vinden, weinig verrassend, de wensen van de federaties slecht en onverstandig. De lasten voor ondernemers blijven alsmatig stijgen en dus gaat het helemaal niet zo goed met de economie, stellen de werkgevers.

Communicatie: wees duidelijk en voorkom wantrouwen

Niet alleen ambtenaren zijn er goed in – ook in bedrijven worden soms teksten opgesteld waar geen normale lezer iets van snapt. Ook onder het mom van 'voorlichting' worden veel te vage documenten geproduceerd. Daardoor ontstaat er nogal eens wantrouwen ten opzichte van de schrijver of van de persoon wiens naam onder dat stuk staat: Is deze tekst met opzet zo vaag? Wat probeert de schrijver voor ons te verbergen? Waarom gebruikt hij zulke moeilijke woorden? Wat staat er niet in dit document?

Onduidelijkheid in de communicatie is heel gevaarlijk in een onderneming. Mensen worden namelijk bijna altijd onduidelijk in hun taalgebruik als ze zelf niet goed weten hoe het zit, of als ze iets

te verbergen hebben of als ze bang zijn ergens de schuld van te krijgen.

Bovendien leidt onduidelijkheid tot tijdverlies: óf de organisatie reageert op een andere manier dan de bedoeling was, en dan moeten er acties of handelingen teruggedraaid worden, óf er moet veel tijd worden besteed aan vragen en antwoorden ter verduidelijking.

In bijna alle gevallen is het zinvoller om zo open mogelijk te zijn en mondeling of schriftelijk te vertellen wat er speelt (of gaat spelen). Gebruik daarbij gewone spreektaal, in korte zinnen met zo weinig mogelijk moeilijke (of buitenlandse) woorden.

Succesfactoren → de 4F-filosofie van Foppe de Haan

De successen van het Jong-Oranjevoetbalteam van Foppe de Haan zijn de laatste jaren niet onopgemerkt gebleven. Jong Oranje is een ware successtory geworden, gebaseerd op De Haan's overtuiging, realisme en gedrevenheid om het beste uit de mens naar boven te halen.

Foppe's 4F-filosofie leidt tot FUN ('lol in het spelletje') en kent 4 pijlers:

- **Feeling**: er een goed gevoel bij hebben: jezelf op je gemak voelen;
- **Function**: je bewust zijn van je opdracht en er verantwoordelijkheid voor nemen;
- **Future**: toekomstgericht denken;
- **Feedback**: vergelijk het resultaat van een actie met de oorspronkelijke bedoeling.



Enkele praktijktips van Foppe:

- geef (jonge) mensen het gevoel dat ze beter worden;
- van een schouderklopje krijgt niemand een blessure;
- sta veel vaker stil bij wat goed gedaan wordt en blijf niet te lang hangen bij slechte prestaties;
- kijk bij mensen vooral naar wat ze wel kunnen;
- je best doen is niet genoeg: je moet er net een stapje extra voor willen doen;
- het team moet altijd beter zijn dan de individuen. Daar zit de echte winst.

Mensen coachen moet niet tot doel hebben om hun gedrag te veranderen. Dat leidt namelijk uitsluitend tot aangepast gedrag. **Het gaat met name om het veranderen van hun denken, want dan komt het van binnen!**

In hoeverre slaagt u erin om niet alleen de jongeren, maar ook de anderen die bij u werken, plezier in hun baan te laten hebben zodat ze ook 'voor de hoofdprijs gaan'?

Ontslag makkelijker dan het lijkt?

Bron: *Intermediair*

Het is in Nederland helemaal niet zo moeilijk om werknemers te ontslaan als wel gedacht wordt. Althans, als het gaat om werknemers met een tijdelijk contract. De Nederlandse flexwerker is relatief slecht beschermd en geniet minder ontslagbescherming dan in bijvoorbeeld België, Duitsland, Frankrijk, Zweden en Italië (bron: OESO). Alleen in Groot-Brittannië en de Verenigde Staten is het nog makkelijker dan in Nederland om flexwerkers te ontslaan.

De discussie over versoepeling van het ontslagrecht gaat tot op heden alleen maar over werknemers in vaste dienst. De ontslagbescherming van deze medewerkers is in ons land groter dan in nagenoeg enig ander land. Jaarlijks zijn de werkgevers in Nederland € 3,5 tot € 4 miljard kwijt aan ontslagkosten. Dat is ongeveer 1,5% van de totale loonkosten.

Veel werkgevers hebben voor dit probleem in de praktijk een oplossing gevonden: zij nemen (meer) flexwerkers in dienst, die juist makkelijk zijn te ontslaan. Van de Nederlandse werknemers werkt momenteel ca 18% op flexibele basis. Minder ontslagbescherming zou uiteindelijk wel eens slechts een verschuiving kunnen veroorzaken van flexbanen naar vaste contracten. Zonder dat versoepeling van het ontslagrecht ertoe leidt dat het aantal banen stijgt.

Maar: tegelijkertijd zien we dat het aantal mensen toeneemt dat bewust kiest voor een flexibele baan. Er zijn steeds meer mensen die liever niet in (vaste) loondienst gaan, maar hun diensten aanbieden als ZZP'er of interimmer.

Arbocatalogus

Bron: *Arbo*

Zowel de Stichting van de Arbeid als het Nederlands Normalisatie-Instituut hebben dit najaar een handleiding gepubliceerd voor het opstellen van een arbocatalogus die voldoet aan de eisen van de Arbeidsinspectie. In de arbocatalogus staat op welke manier de werkgever kan voldoen aan de normen die in de wet staan. In veel gevallen is de arbocatalogus een gezamenlijk product van werkgevers- en werknemersorganisaties, maar ook individuele bedrijven kunnen een arbocatalogus opstellen. Het is echter de vraag of dat zinvol is. Iedere onderneming is immers al verplicht een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en een Plan van Aanpak te hebben. Die stukken zijn veel specifiek en op detail toegespitst op de onderneming dan een arbocatalogus.

Vergadercultuur: Hanen kukelen voor niets

Wie veel vergadert, komt ze vast regelmatig tegen: die dominante figuren die tijdens de vergaderingen altijd aan het woord zijn. Ze zijn nadrukkelijk aanwezig, maar bijna niemand luistert echt naar ze. De overige deelnemers aan de vergadering laten die overheersende prater letterlijk 'maar kletsen'. Ze vinden het te vermoeiend om tegen hem in te gaan. Hij is dus wel aan het woord, maar zijn voorstellen worden nauwelijks meer gehoord. Hij wordt uiteindelijk dus niet (meer) serieus genomen.

Langetermijnbeslissingen: gezond verstand gebruiken

Bron: *Harvard Business Review*

In onze onderneming moeten we zo nu en dan afstand nemen van de dagelijkse praktijk en nadenken over de mogelijkheden en resultaten van de langere termijn. Het is net als opvoeden: we moeten niet altijd alleen direct op het hier-en-nu reageren, we moeten ook vooruit kijken naar de toekomst. Voor die langere termijn en het bepalen van de strategie van het bedrijf, hebben we heel hard goede zakelijke voorspellingen nodig. Dat betekent dat we moeten weten op welke economische trends je als ondernemer moet letten om nu de juiste stappen te kunnen zetten. Bruikbare voorspellingen:

- kijken naar wat waarschijnlijk én mogelijk is;
- gaan in op veranderingen die nu klein lijken maar straks groter worden;
- zien verschijnselen die nu belangrijk en vanzelfsprekend zijn, maar die er over een paar jaar niet meer toe doen;
- trekken onze aandacht naar gebeurtenissen en ontwikkelingen die nu niet lijken te kloppen, maar die de voorboden van nieuwe veranderingen blijken te zijn;
- gaan verder dan alleen maar bewijs voor de eigen mening of conclusie van de voorspeller;
- gaan over heel verschillende dingen en zien verschillende trends die als golven over elkaar heen vallen;
- zijn geworteld in een goede analyse van de geschiedenis;
- zijn niet al te stellig en durven ook te voorspellen dat er op bepaalde gebieden weinig tot niets gaat veranderen.

Voorspellen is als lopen op dun ijs. Vooruitzien zonder goede blik op de toekomst is echter onmogelijk. Daarom is er nog één gouden regel: voorspellen is niets meer of minder dan het systematisch en gedisciplineerd toepassen van het gezonde verstand.

The Secret in Nederland

Bron: *Managersonline*

Bent u al uitgenodigd voor een seminar of een workshop over *The Secret*? *The Secret* is het boek waarin wordt uitgelegd hoe je alles kunt krijgen wat je maar wil, alleen maar door in positieve termen te denken aan wat je wil bereiken. Dat zet namelijk een vorm van aantrekken in gang. Zoals de meeste fantastische manieren om heel rijk te worden is ook *The Secret* een Amerikaans product..



Nou zit er natuurlijk op zijn minst een kern van waarheid in *The Secret*. Ooit gehoord van 'Wat je aandacht geeft wordt altijd groter'? En van 'Belonen werkt beter dan straffen'? Of van het feit dat positieve mensen gelukkiger zijn en meer bereiken dan negatieve denkers? Laten we dat dan eens aan het werk zetten in onze ondernemingen!

Zo las ik onlangs de suggestie dat leidinggevendenden hun medewerkers beter, gelukkiger en gezonder kunnen laten werken, alleen maar door echt in hun te geloven! Net zoals trainers in de sportwereld dat doen (zoals Foppe de Haan). En zoals trouwens ook al in 1968 waar bleek te zijn uit onderzoek van Robert Rosenthal en Lenore Jacobson. Die onderzochten de prestaties van medewerkers van leiders met hoge en leiders met lage verwachtingen. De medewerkers van de leiders met de hoge verwachtingen presteerden beter! Daarbij ontdekten zij vier factoren waarin deze leiders verschilden van de leiders met de lage verwachtingen:

1. **Klimaat:** ze creëren een positieve werksfeer, door hun vriendelijke stem, regelmatig oogcontact en goedkeurende knikjes.
2. **Feedback:** ze geven vaak en heel specifiek feedback, waarbij ze zich vooral richten op wat de medewerker goed doet en op zijn/haar ontwikkeling.
3. **Input:** ze geven hun medewerkers allerlei hulpmiddelen zoals tijd, informatie, scholing.
4. **Output:** ze moedigen hun medewerkers aan om dingen uit te proberen en blijven hen steunen, ook als er iets mis gaat.

Dit zijn allemaal zaken waarmee wij als ondernemers direct aan de slag kunnen!

IKEA geeft aandacht

Bron: *Gids voor Personeelsmanagement*

IKEA is een van de weinige bedrijven die de aandacht voor de medewerkers in de bedrijfsstrategie heeft geïntegreerd. Dat betekent onder meer dat de HR-afdeling een belangrijke rol speelt in de organisatie. Maar het resulteert er ook in dat de landelijke omzetdoelstelling van 1 miljard niet in vijf maar in drie jaar gehaald gaat worden. De aandacht van de organisatie voor de medewerkers houdt onder meer in dat iedere medewerker concrete doelstellingen krijgt, die zijn afgeleid van de organisatiestrategie. Ieder jaar vinden met iedere medewerker (ook de deeltijders!) drie gesprekken plaats, waarin deze doelen worden afgesproken, de voortgang wordt gemeten en de resultaten worden beoordeeld. Op die manier kan de medewerker tot in detail zien welke bijdrage hij heeft geleverd aan het realiseren van de strategie van de organisatie.

Nou is IKEA natuurlijk een grote organisatie, maar ook in het MKB is het van groot belang om betrokken en gemotiveerde medewerkers te hebben die onze bedrijfsdoelstellingen weten te vertalen naar hun eigen werk. Een dergelijk systeem om deze zaken met de werknemers te bespreken is ook voor ons zinvol!

Bruto minimumloon per 1 januari 2008 omhoog

Bron: *ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid*

De bruto bedragen van het wettelijk minimumloon en het minimumjeugdloon stijgen per 1 januari 2008. Voor een werknemer van 23 jaar of ouder is het bruto minimumloon bij een volledig dienstverband per 1 januari 2008:

Per maand: € 1.335,00 per week: € 308,10 per dag: € 61,62

Voor een werknemer jonger dan 23 jaar geldt:

Leeftijd	% van het minimumloon	per maand	per week	per dag
22 jaar	85	€ 1.134,75	€ 261,85	€ 52,37
21 jaar	72,5	€ 967,90	€ 223,35	€ 44,67
20 jaar	61,5	€ 821,05	€ 189,45	€ 37,89
19 jaar	52,5	€ 700,90	€ 161,75	€ 32,35
18 jaar	45,4	€ 607,45	€ 140,20	€ 28,04
17 jaar	39,5	€ 527,35	€ 121,70	€ 24,34
16 jaar	34,5	€ 460,60	€ 106,30	€ 21,26
15 jaar	30	€ 400,50	€ 92,40	€ 18,48

Waarschuwing:

Is uw website wel volledig?

Sinds 1 januari 2006 moet uw KvK-nummer niet alleen staan op uw briefpapier en uw facturen, maar ook op uw website. U loopt risico op een boete als het nummer niet op de site te vinden is!

Check identiteitsbewijzen van nieuwe medewerkers

Bron: *HRpraktijk*

Eerder dit jaar kreeg een ondernemer van de belastingdienst een naheffingsaanslag van maar liefst € 200.000 omdat bij 13 werknemers gebreken zaten in hun identiteitsbewijs. In een door de werkgever aangespannen rechtszaak constateerde de rechter in vijf gevallen inderdaad zodanig in het oog springende afwijkingen dat voor die gevallen de naheffingsaanslag in stand bleef. Het ging om de volgende afwijkingen:

- Bij paspoorten waarin op de foto rechtsboven de letters NL ontbreken en onderin een numerieke code en er geen kartelrand op de foto is, moet u aannemen dat het paspoort vals is.
- Ook een stempel op de foto die niet doorloopt op het paspoort zelf, is een in het oog springende afwijking.
- Een scheef afgeknipte foto moet u eveneens als vals aanmerken.
- Handtekeningen van de werknemer op het identiteitsbewijs en de loonbelastingverklaring die niet met elkaar overeenkomen, zijn volgens de rechter op zichzelf onvoldoende bewijs om aan te nemen dat er sprake is van een vals identiteitsbewijs.

Samenwerking hbo lectoren en bedrijfsleven moet beter

Bron: *Het Financieele Dagblad*

Op steeds meer hogescholen zijn lectoren werkzaam, die zich vooral bezighouden met praktisch onderzoek. Verschillende partijen vinden dat de samenwerking tussen lectoren en de beroepspraktijk in het MKB moet worden verbeterd. Het komt vaak voor dat bedrijven de lectoren niet weten te vinden of dat lectoren zich bezighouden met onderzoek waar bedrijven niets aan hebben.

Ook in het mbo zijn nu enkele lectoraten ingesteld, die aan de uitvoeringskant van innovatie zitten. Deze lectoren trekken de docenten in hun omgeving mee en richten zich op het bedrijfsleven in de regio.

Steeds meer P&O-ers bij MKB

Bron: *Personeelsnet*

Vooral ondernemingen met veel hoog opgeleide medewerkers hebben gespecialiseerde P&O-ers in dienst. Daar worden dan ook steeds vaker speciale regelingen opgezet voor het personeel, zoals flexibele werktijden, thuis kunnen werken, winstdeling en bonussen, en individuele opleidingsplannen. De regelingen worden aangepast aan de aard van het werk. Zo kennen de horeca, taxibedrijven en markthandel het vaakst flexibele werktijden, terwijl die in de bouw en de metaal- en elektrotechnische industrie nauwelijks opgang vinden. Voor thuiswerk geldt hetzelfde: veel ICT-ers, consultants en werknemers van reclamebureaus werken ook thuis, terwijl dit in de horeca en detailhandel, begrijpelijkerwijs, nauwelijks voorkomt.

Winstdelings- en bonusregelingen komen bij één op de drie MKB-bedrijven voor. Vaker bij bedrijven die hun werknemers flexibele werktijden bieden en de mogelijkheid om thuis te werken.

Verder is het vooral een kwestie van omvang van het bedrijf of er HRM-functionarissen in dienst zijn. In het grotere middenbedrijf vinden we veel meer P&O-ers, vooral in de uitzendbranche. Bij driekwart van de uitzendbureaus zijn HRM-medewerkers aanwezig.

Overigens maken steeds meer MKB-bedrijven gebruik van de mogelijkheid om een bij de omvang van hun onderneming passend abonnement te sluiten op de HRM-diensten van bijvoorbeeld een IIB-adviseur. Vraag ernaar bij uw contactpersoon!

De afsluiter

Motiveren is beter dan genezen

Iedereen praat er over. Schaarste op de arbeidsmarkt. 'Ik kan bijna nergens goede mensen vinden.' Of nog erger: 'Mijn beste mensen lopen weg naar dat andere bedrijf dat net even meer betaalt.' Het lijkt zó uit het economieboek van de derde klas te komen: De economie trekt aan, er komt meer werk, meer koopkracht en dus ook meer bedrijvigheid, maar daardoor neemt ook de vraag naar goed personeel toe. Dat betekent dat de vergoedingen voor de arbeid gaan stijgen. 'De medewerkers,' zo zegt een zakenvriend van mij, 'beseffen eindelijk dat ze een meerwaarde hebben die niet simpel met salaris afgekocht kan worden. Dat betekent dat er meer aan de hand is dan de conjunctuur.' Volgens hem zijn de arbeidsverhoudingen aan het veranderen: 'De nieuwe generatie werknemers kijkt anders tegen een baan aan. Ze zitten er lossier in en zijn een stuk berekenender geworden.' Werknemers die weten dat ze de drijvende kracht zijn van het bedrijf willen hun inzet en expertise beloofd zien met meer dan hun salaris. Ze willen een deel van de winst die hun unieke kennis en kunde de ondernemer brengt.

Wat betekent de krapte op de arbeidsmarkt en die lossere houding van werknemers voor ons, ondernemers? We verliezen wel eens mensen. De besten vertrekken altijd het eerst, terwijl de mensen die je best kwijt zou willen, rustig blijven zitten. Dan merkt u dat het inderdaad moeilijk is goede nieuwe krachten te vinden. Alle sollicitanten ontberen de ervaring die u zoekt en 'het lijkt wel of er gewoon weinig goede kandidaten zijn,' zoals een ondernemer vorige week tegen me zei. Zonder goede mensen ben je als ondernemer overgeleverd aan jezelf en de krappe 24 uur die er in een dag zitten. Het is niet goed voor de bedrijfsresultaten, en al helemaal niet voor je nachtrust, of je sociale leven. 'Wat doe je daar dan aan?' vroeg ik hem. 'Je gaat toch zeker niet alles zelf doen?' In eerste instantie dacht hij dat hij dan ook maar de beloning omhoog moest schroeven: 'Meer salaris en een mooie leasebak!' Op mijn doorvragen dacht hij dat hij misschien ook mensen zou kunnen lokken met flexibele arbeidstijden. Maar, zo concludeerden we al snel, dat gaat ten koste van de bedrijfsresultaten en de concurrentiekracht! Moeten we wel toe naar een snackbarmodel, waarin de beloning opgeschroefd wordt maar hard werken en vooral betrokkenheid nergens meer te vinden zijn?

Laten we duidelijk zijn over oorzaak en gevolg. Mensen die weg gaan, vertrekken omdat ze niet gelukkig zijn. Werknemers gaan uitkijken naar een andere baan als ze niet tevreden zijn, niet goed in hun vel zitten of als we gewoon niet genoeg duidelijkheid scheppen. Laatst liep ik tegen zo een voorbeeld aan: een ondernemer die zich beklagt over een boekhoudster die weggaat, terwijl uit navraag bij de betreffende dame blijkt dat ze zich zwaar ondergewaardeerd voelde, wist dat haar contract over twee maanden zou aflopen en er nog niemand met haar over verlenging begonnen was. Ze had zich zitten opvreten en toen er zich een werkgever meldde die haar wél aandacht schonk was ze natuurlijk gauw weg. Het gaat dus vooral om tevreden medewerkers, want die halen het niet in hun hoofd naar een andere baan uit te kijken.

Hoe kweken we tevredenheid op de werkvloer? Uit het voorbeeld bleek al dat een gezonde communicatie en waardering daarin erg hoog in de toptien staan. Andere succesnummers zijn: de mogelijkheid voor een werknemer om zichzelf te ontwikkelen en zinvol en spannend werk te doen, verantwoordelijkheid te krijgen en zijn vak gewoon goed uit te oefenen. Maar ook 'zachtere' zaken als geborgenheid, prettige collega's en een goede werksfeer. Eigenlijk alle dingen die mensen motiveren en waar we zelf ook enthousiast van worden. En... die we eigenlijk ook heel goed zelf kunnen beïnvloeden... als we er maar de tijd voor nemen.

Overigens is ook de toptien van zaken die tot onvrede en demotivatie leiden al lang bekend: gebrek aan waardering, eigenwijze bazen, ongekwalificeerde managers, betweters, hoge werkdruk, onflexibel administratief gezeur, lage salarissen, onmogelijke werktijden en lange files in het woon/werkverkeer.

Het salaris wordt pas een probleem als die andere zaken de baan niet meer leuk gemaakt hebben. Demotivatie repareren met salaris werkt dus niet – je slecht echtelijke ruzies ook niet met chocolaatjes. Een salarisverhoging wordt natuurlijk wel blij ontvangen maar die vreugde duurt altijd maar even, als er geen gemeente waardering en motivatiedrang onder ligt. Mensen die blijven, blijven omdat ze de baas, het bedrijf en het werk zien zitten. Mensen die gaan, gaan omdat de chemie over is.

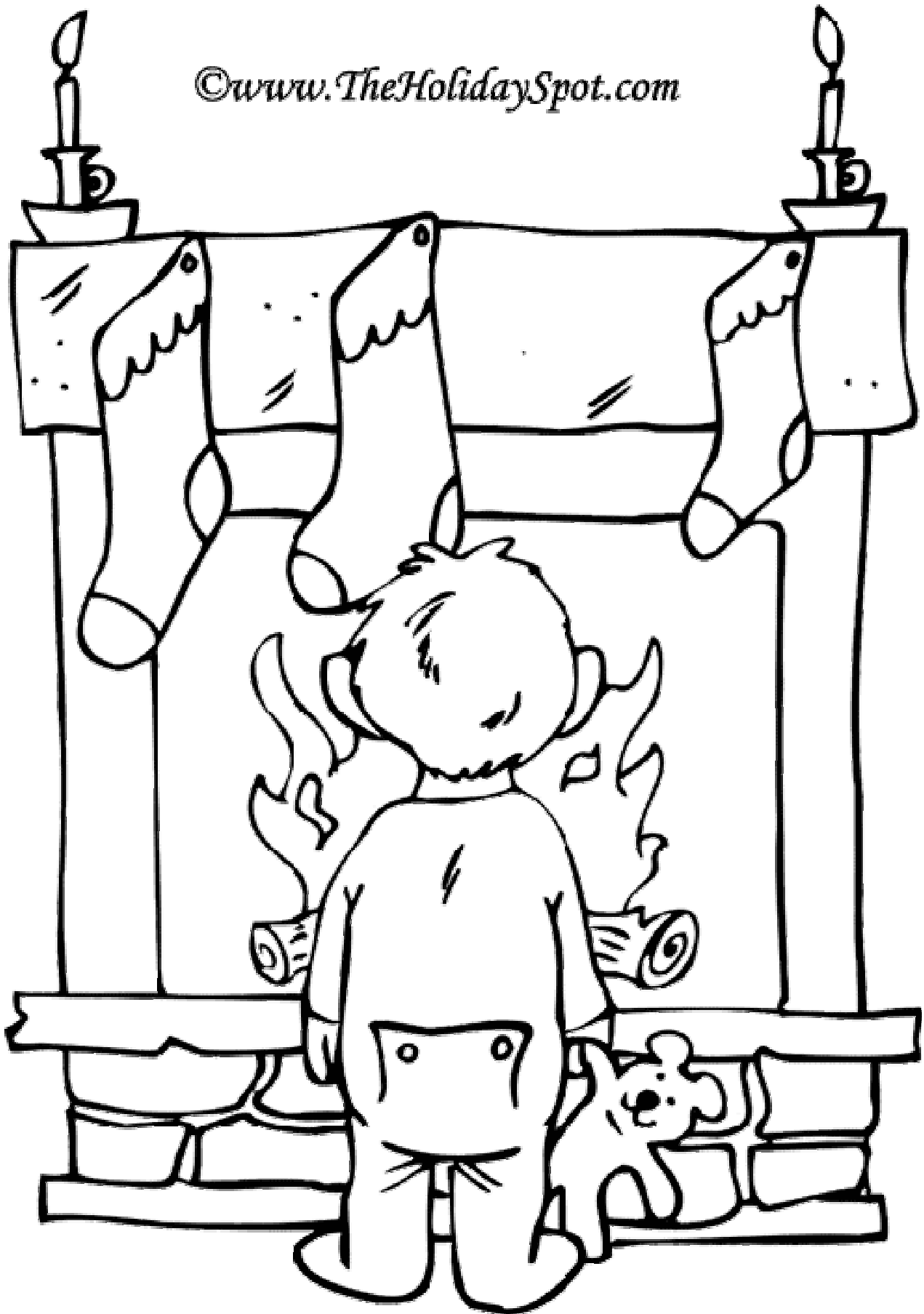
Het antwoord op de schaarste op de arbeidsmarkt is dus: motiveren, de mensen boeien en binden, door ze ruimte te geven voor verantwoordelijkheid en ontwikkeling. Het is een simpel advies: stel je minder op als baas, en meer als coach, meedenker, die ruimte geeft en oprecht geïnteresseerd is in de ontwikkeling van zijn mensen en hen respecteert. Respect is typisch iets dat je pas oogst als je het gezaaid hebt. Loyaliteit en motivatie zijn eigenlijk net zo iets.

Een simpel voorbeeld hiervan is ook de omgang met stages of studenten uit het leerlingwezen. Vaak geven we deze leer/werkstudenten simpel en saai handwerk, omdat we ze als goedkope arbeidskrachten zien. Het is niet vreemd dat ze daarom ook niet zo veel afleveren en dat er maar zelden waardevolle medewerkers uit groeien. De leerlingen zijn vaak snel weg en kijken met onvrede op de stage terug. Ze voelen zich uitgebuit. Als wij ze wat uitdagender en gevarieerder werk bieden, leveren we natuurlijk tijdelijk een beetje arbeidsproductiviteit in, maar krijgen we er uiteindelijk mogelijk een interessante werknemer voor terug. Je daagt de leerling immers uit en ziet dan waar het potentieel zit. Maar je geeft ook een duidelijk 'koopsignaal'. En intussen merkt de school dat je veel interessanter bent dan de andere bedrijven en gaat er dus voor zorgen dat je de juist wat interessantere leerlingen krijgt. Een simpele, maar effectieve formule, waarop ik gewezen werd door een ondernemer, die dit al jaren deed en daar de vruchten van plukte. Hij had geen centje pijn van de krappe arbeidsmarkt!

Het midden- en kleinbedrijf drijft vooral op mensen. Daarom is krapte op de arbeidsmarkt zo bedreigend, als je tenminste je mensen niet weet te binden. Als ze weglopen, loopt inderdaad het belangrijkste kapitaal de deur uit: mét alle vakkennis en opgebouwde ervaring. Investeren in je bedrijf betekent dus in de eerste plaats investeren in de medewerkers – en dat doe je vooral met de wat zachtere maatregelen. Wapper niet met cash – dat is zonde van je geld. Motiveren is beter dan genezen!

JvM

©www.TheHolidaySpot.com



***Uw IIB-adviseur wenst u en de uwen prettige feestdagen.
Tot ziens in 2008!***