

Soft skills voor persoonlijke kracht

Als Beta-bedrijf bij uitstek, koos TNO Industrie en Techniek voor een opvallend programma: persoonlijke kracht voor medewerkers vergroten. Soft skills dus, om het hele bedrijf vitaal en efficiënt te houden, ook of juist de jongeren. “Wij zijn de badmeester aan de kant, want je laat ze niet verdringen natuurlijk...”

Om het hele bedrijf resultaatgerichter te maken en beter te laten aansluiten op de markt heeft TNO de afgelopen jaren veel jonge talenten binnen gehaald. Maar dat ging niet zonder slag of stoot. Will Janssen, manager Human Resources Development bij TNO Industrie en Techniek: “We hebben veel aanpassingsproblemen gehad vanuit beide kanten: zowel de intredende jonge groep als de zittende. De jongeren zijn binnen gehaald met de boodschap dat wij werknemers zochten die niet lifelong in de organisatie willen zitten, maar waar wij wel in investeren zodat zij invloedrijke posities kunnen vervullen. Deze boodschap richting arbeidsmarkt maakte dat de eersten die binnen kwamen zich opstelden als de redders van TNO. De zittende organisatie was vanuit een heel ander waardepatroon binnengekomen. Die waren

‘Het korte ziekteverzuim nam vooral toe bij medewerkers onder de 35 jaar’

niet bezig met ‘impact veroorzaken’ maar deden zinvolle zaken met technologie en leuke collega’s.” Gevolg was dat niet de overeenkomsten maar juist de verschillen werden geaccentueerd. En omdat Janssen verantwoordelijk was voor dit beleid kreeg hij kritiek op wat hij nu toch aan het doen was. “Ik kreeg te horen dat dit soort mensen nou niet echt iets was waar TNO op zat te wachten.” Janssen realiseerde zich dat hij in moest zetten op samenwerking. “We koppelden oud en nieuw aan elkaar,” legt hij uit. “Maar niet in de zin dat de oudere werknemers het beter weten, maar eerder in de trant van: vertel elkaar eens wat je belangrijk vindt en hoe je tegen het werk aan kijkt. Het heeft ze-

ker twee jaar geduurd voor ze naar elkaar toe groeiden en de unieke kenmerken van elkaar gingen herkennen en respecteren.” Daarnaast zijn veel nieuw binnengekomen werknemers als manager benoemd. In de oude TNO-cultuur werd iemand pas manager als hij lang genoeg bij het bedrijf had gezeten, erg veel af wist van de inhoud van zijn vakgebied en communicatief net iets vaardiger was dan de meeste anderen. Janssen: “Dan heb je een managementkorps dat zich vooral staande houdt op basis van inhoud en eigenlijk betrekkelijk weinig aandacht geeft aan leiderschap en omgaan met verschillen. We hebben de rol van de leider opnieuw gedefinieerd als iemand die iets toevoegt zodat mensen zich meer en vlotter kunnen ontwikkelen. De bestaande groep heeft toen opnieuw de afweging gemaakt of zij zich konden vinden in die rol, en momenteel is daar nog 20 procent van over. De rest zit weer op inhoudelijke projecten, wat zij leuker vinden dan met mensen aan de slag gaan.”

PRESTATIEDRUK

Iedereen gelukkig of toch niet? Janssen: “We kwamen erachter dat vooral de jongere generatie medewerkers gevoelig is voor de hoge werkdruk. We hebben deze groep zoals gezegd vanuit een ander verwachtingspatroon aangetrokken. Dan zie je dat bij die mensen zelf een beeld is opgebouwd dat ze moeten presteren. Ze willen een goede indruk maken en niet verzaken. Prestatiedruk dus. Daarnaast werken wij in projecten. Opdrachtgevers hebben vaak de gewoonte om naast dat wat is afgesproken allemaal nieuwe dingen te bedenken. Dat levert werkdruk op. Ik merk dat in het korte ziekteverzuim dat vooral toenam bij medewerkers onder de 35 jaar. De jongsten zijn daar als eerste gevoelig voor, niet alleen omdat ze bij binnenkomst te horen hebben gekregen dat ze sneller dan anderen moeten groeien en preste-

ren, maar ook omdat zij in een veeleisende privésituatie zitten. Wij hadden bij de vrouwelijke medewerkers uit de groep onder de 35 jaar een twee keer zo'n hoge uitval dan in het mannelijke gedeelte. En we hebben relatief veel vrouwen, die allemaal hoog afgestudeerd en vaak gepromoveerd zijn. Veel van buitenlandse afkomst, uit Oost Europa en Azië. Zij zijn nog minder in staat om te zeggen: 'Ik wil niet aan die verwachting voldoen.'

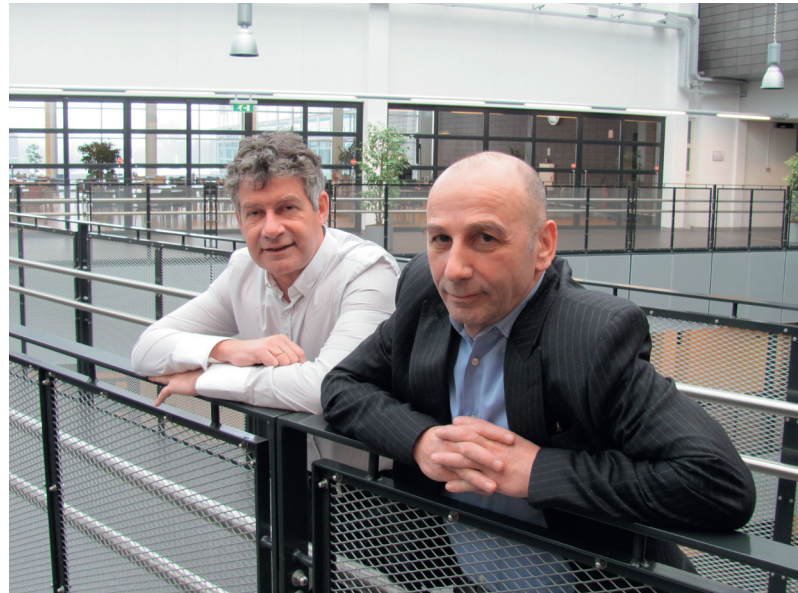
EIGEN VERWACHTING CENTRAAL

"De oplossing is om voordat mensen echt omvallen ze hier bewust van te maken. En dat geldt ook voor hun managers. 'Probeer te voorkomen dat je in die val trap' is de boodschap. En dat betekent inderdaad dat je jezelf veel beter moet leren kennen en echt moet luisteren naar je lichaam. En je moet je realiseren dat je het niet moet laten aankomen op alleen maar voldoen aan de verwachtingen van anderen maar dat je eigen verwachting centraal staat." De oplossing vond Janssen in een traject met opleidingsinstituut de Baak. Een traject waarin medewerkers in hun 'kracht worden gezet' en hun grenzen leren stellen. Ook dat ging niet zonder slag of stoot. Janssen: "Het eerste deel van het traject was opmerkelijk. De managers die dit onderliggende probleem erkenden, vonden het heel verstandig hier proactief mee om te gaan. Maar de uitgeselecteerde medewerkers ontkenden in alle toonaarden dat er iets aan de hand was. En we hebben het woord ziekte niet eens laten vallen. Zij zagen het niet als een aanbod dat bedoeld was om betere bagage mee te geven, maar als een bevestiging dat ze niet goed genoeg waren. De onderliggende norm in deze organisatie is dat je top moet zijn. De beste mensen worden binnengehaald, met de hoogste cijfers en het hoogste IQ. Die gaan niet zomaar bekennen dat iets niet op orde is en al helemaal niet als het meer van persoonlijke aard is. Maar we zijn gewoon begonnen en tijdens de pilot zijn de academische discussies hierover wel gestopt. Nu kan ik de resultaten van dit programma wel bevredigend noemen."

**'Als je nooit je grenzen hebt verlegd,
kun je anderen niet adviseren'**

ACTION LEARNING

"Zo geef ik in cursusprogramma's regelmatig voorbeelden van mensen die wel net te lang waren doorgedaan. Dat is nu veel beter bespreekbaar geworden. En het ziekteverzuim is teruggedrongen. De groep onder de 35 heeft wel nog steeds het grootste aandeel. En binnen die groep bevindt zich een groep van commerciële mensen die prestatiegerichter zijn dan bijvoorbeeld de onderzoekers. Daarnaast heb je mensen die carrièregericht zijn, het liefst de stoel van hun baas innemen en daar zeer onge-



WILL JANSSEN (L) EN VALENTIJN OUWENS

duldig in zijn. Sommigen van hen zijn om die reden weggegaan maar toch weer teruggekomen omdat wij in mensen investeren. Wij willen dat je meer gevoel krijgt met jezelf. Het gaat gewoon om grenzen verleggen. Als je dat nooit gedaan hebt kun je anderen niet adviseren als leidinggevende. We werken het meest met *action learning*, want je moet blijven innoveren. Ik vraag dan gewoon aan een groep: 'Wat zou je aan jezelf willen doen?' Of 'Wat vind je nou echt leuk?' En dan zijn wij wel beschikbaar als laat maar zeggen de badmeester aan de kant, want je laat ze niet verdrinken natuurlijk.

HET NIEUWE WERKEN

Bijkomend voordeel is volgens Janssen dat het gemakkelijker is geworden om het Nieuwe Werken in te voeren. "Tijden zijn veranderd, kennis wordt niet meer ontwikkeld binnen de muren van één bedrijf. Het is vaak een interactie van heel veel partijen die lang niet altijd fysiek bij elkaar zitten. Wij werken wereldwijd. Dit heeft gevolgen voor het organisatieconcept en voor de stijl van leiderschap. De manager die bepaalt dat een medewerker rond 3 uur bij hem aan tafel schuift, is verleden tijd. Het is eerder omgedraaid, de leider mag in de positieve zin van het woord dienstbaar zijn. Je moet beschikbaar zijn op momenten dat de medewerker zegt: 'Ik heb iets waar ik zelf niet uitkom'. Vooral de jongere generatie vindt het heel gewoon om zo te werken. En via die jongeren werkt het door naar de oudere generaties. Sommige oude getrouwen van TNO vonden het werk zodanig leuk dat ze zelden op vakantie gingen. Dat zie je nu ook steeds meer veranderen. Juist door het contact tussen deze generaties vanwege de mentorschappen." ■

Janneke Kreek en Valentijn Ouwens zijn respectievelijk Program Director en Director Open Programs bij opleidingsinstituut de Baak.