Human **'RE'-sources**

SBS HR Road2 the Future verenigt meer dan 100 leading hr-managers die regelmatig de temperatuur meten van het toekomstig hr-beleid. Ze confronteren hun visie met die van het beleid en de academische wereld. Leden van deze groep brengen hier tweemaandelijks een persoonlijk standpunt.

Deze maand: Jan Baert, hr-manager bij ISS-Catering

Auteurs: Raph Verbruggen en Olivier Van den Broecke (SBS Skill Builders)

Een vraag waarmee ik vaak geconfronteerd word: "Hoe kun je als HR, binnen onze sector, met de beperkingen en uitdagingen van het huidig arbeidsklimaat, werknemers voldoende gemotiveerd en betrokken houden?" Hr-manager Jan Baert (ISS-Catering) op zoek naar de 'RE-' in human resources.

Wat doe je met werknemers die dagelijks dezelfde routinematige taken moeten afwerken, taken waarvan velen denken: 'amai, die zouden mij toch niet kunnen (blijven) boeien...'? "Deze mensen gemotiveerd en betrokken houden is een niet mis te verstane en uitdagende opdracht waarbij 'herbronning' voor mij vaak noodzakelijk blijkt te zijn." Deze RE-weg leidt voor Jan Baert via re-charging, re-consider, re-connect, re-defining en re-cycling.

Re-charging

We moeten het werk en de werkomgeving zodanig organiseren dat de werknemer wél geboeid blijft. Werknemers dynamiseren en voortdurend opnieuw kunnen 'opladen' is essentieel. Wederzijdse waardering, leuke collega's, positieve feedback, het zelf inhoud kunnen geven aan de functie en het aankleden van de werkplek kunnen belangrijke bouwstenen zijn.

Het is daarbij zeker niet voldoende om (half) jaarlijks te evalueren. Niet een éénmalige, maar dagdagelijkse opvolging in nauw overleg is aangewezen. Het gaat er immers om dat je aantoont dat het voor jou belangrijk is dat iemand zich goed en vol energie voelt in het bedrijf. Het is leuker, vlotter en efficiënter werken met gelukkige mensen: die willen alles (of toch zeker meer) geven.

Re-consider

Hoe kunnen we ogenschijnlijk routinematige en saaie jobs aantrekkelijk maken en mensen overtuigen deze jobs toch te overwegen?
Misschien een voorbeeld uit mijn werkverleden bij Sabena waar op een bepaald ogenblik statistische datavergaring en -verwerking een wezenlijk deel uitmaakte van het takenpakket. Statistieken die inderdaad in de ogen van sommigen kunnen gezien worden als een behoorlijk duffe en eentonige materie. Doch mits wat creativiteit en een hervertalen van taken leg je vaak heel wat interessants bloot:

- bij de zoektocht naar de juiste gegevens, data en cijfermateriaal, zal je in contact komen met collega's uit andere departementen, die je anders misschien nooit zou opzoeken;
- het verwerken van data laat je toe om te vernieuwen, nieuwe technieken toe te passen en zet je aan om jouw vaardigheden op dit vlak volop te ontwikkelen;
- het zal bijdragen tot verhoging van de productiviteit en efficiëntie, wat iedereen ten goede komt.

Ik ben er van overtuigd dat elke bedrijfsactiviteit zijn eigen aantrekkelijkheid kan hebben zolang je de toegevoegde waarde ervan kunt aantonen.

Re-connect

Gedeelde passies, gemeenschappelijke gespreksonderwerpen, gezamenlijke interesses of ervaringen brengen vaak mensen veel dichter bij elkaar. De spontane band die hierrond ontstaat kan moeilijk onderschat worden en draagt bij tot de bedrijfscultuur en de sfeer in het bedrijf.

Het beeld dat je krijgt van iemand wordt plots anders, breder en aantrekkelijker omdat je voor jouw relevante onderwerpen kan delen: gesprekken over hobby's, gezondheid, opvoeding van kinderen, huisdieren, vakantie, film, kunst, muziek, actualiteiten, sport, tafelen, werk, een teambuilding met de collega's.
Deze band kan bijdragen tot een betere introductie en integratie van nieuwe werknemers, mobiliteit doorheen de organisatie, de goesting om langer aan de slag te blijven.... Met deze collega's kan je rond bedrijfsthema's of gedeelde professionele interesses interactieve communities tot stand brengen. Ik noem het vaak de 'i like'-opportuniteit van onze organisatie waarvoor wij als HR niet blind mogen zijn.

Re-defining

Diverse factoren, zowel intern als extern, beinvloeden continu de perceptie van onze medewerkers en dusdanig ons hr-werkveld. Kijk maar naar de 'groene' bewustwording en de sensibilisering rond de ecologische voetafdruk. Nog niet zo lang geleden werd iemand die zijn eigen broodzak terug mee nam naar de bakker als 'oubollig' of 'geitenwollen sok' beschouwd, terwijl hij nu als iemand met aandacht voor onze volgende generaties wordt bekeken (hip m.a.w.).

Bio Jan Baert

Geboren te Tielt (West-Vlaanderen), 1959
Woont in Winksele bij Leuven samen met Brigitte en zoon Simon
Master Sociaal Pedagogische Wetenschappen (KU Leuven,1982)
03/1983 tot 9/2003: loopbaan bij Sabena: diverse controller-functies ('83-'88), Statistics Manager ('89-'91), Personnel Manager Sabena Catering ('91-'95), HR-directeur Sabena Technics ('95-'03)
10/2003-9/2010: HR-directeur Nationaal Verbond van Socialistische Mutualiteiten
10/2010-heden: HR-manager ISS Catering (ongeveer 900 personen)
Hobby's: actief sporten (ski, MTB, volleybal, squash, enz..) en reizen, lezen

ZO Magazine 24 mei 2013
Reactie van 1.749 kmo-werkgevers op een UNIZO-bevraging.
95% maakt zich zorgen over het eenheidsstatuut
Tot 38% overweegt aanwervingsstop indien hogere kosten.
14% overweegt daardoor snellere afdankingen.
Tot 37% denkt eraan meer interims in te schakelen.
Tot 49% wil bedrijf stoppen als arbeiders evenveel kosten als bedienden.

Een andere perceptie van de realiteit die zich ook binnen ons hr-werkveld laat voelen en ons voortdurend dwingt bepaalde vertrouwde zaken in een ander daglicht te zien en te herbenoemen.

Re-cycling

Het hernieuwen en herbronnen van energie ... de link met HR. Laten we oudere werknemers die niet meer kunnen volgen met de jongere generaties of de steeds toenemende complexiteit afvloeien of delen we hen nieuwe aangepaste taken toe?

Het langer kunnen tewerkstellen van personen binnen onze samenleving is een maatschappelijke opdracht voor alle bedrijven doch dit laat zich vaak niet zo eenvoudig in concreto vertalen naar de specifieke bedrijfscontext. Er zijn immers verschillende stakeholders die niet allemaal even progressief en vernieuwend op dezelfde lijn zitten of bereid zijn bepaalde heilige huisjes te laten vallen. Nochtans bieden zich hier tal van mogelijkheden aan:

- oudere werknemers kunnen hun ervaring delen met de verfrissende creativiteit van de jonge(re) collega;
- werkposten kunnen verantwoord meer ergonomisch worden aangepast;
- mogelijkheden creëren tot deeltijds werken of het afbouwen van sommige taken.

Het is hierbij belangrijk steeds in dialoog te gaan met de betrokken medewerker. Het is geen goede, maar ook geen haalbare zaak, om deze thematiek centraal aan te sturen en op te leggen. Het streefdoel is even simpel, als moeilijk: maken dat mensen zich gelukkig voelen, in hun job en daarbuiten. Naarmate mensen het gevoel krijgen dat naar hen effectief geluisterd wordt, zullen ze doorgaans ook beter en langer willen presteren.

In vraag stellen

De 're'-woorden hierboven verwijzen allemaal naar de bereidheid om iets in vraag te willen stellen en dus niet aan te nemen als onveranderbaar of onbespreekbaar. Tevens duiden deze woorden op het duurzaam verder bouwen mits enige bijsturing op wat aanwezig is. Het gezamenlijk kunnen bereiken van het doel maakt dit alleszins de moeite. En als dit kan plaatsvinden in een bewuste, open bedrijfscultuur is dit een visie die ongetwijfeld een grote meerwaarde creëert en die ik alvast deel. **HR**

Vraag van Sophie De Winne, hoofddocent HRM (KU Leuven | Thomas More) aan Jan Baert (ISS Catering)

Als hr-onderzoeker ben ik constant op zoek naar interessante onderzoeksvragen. Op welke drie onderzoeksvragen zou u dringend een antwoord moeten hebben, om de uitdagingen aan te gaan waarmee u vandaag geconfronteerd wordt?

Antwoord Jan Baert:

- Het is niet evident om de intenties om oudere werknemers langer aan het werk houden om te zetten in de praktijk. Vakbonden en werkgevers zitten dikwijls onvoldoende op dezelfde golflengte. Vakbonden pleiten eerder voor extra verlof, lichter werk, gunstiger uurroosters wat voor werkgevers extra kosten meebrengt of organisatorisch problematisch kan zijn. Vraag: hoe kan de cao 104 'Uitvoering van een werkgelegenheidsplan oudere werknemers in de onderneming' succesvol en haalbaar geïmplementeerd worden?
- On the job training: de werkplek is dé plaats waar werknemers het grootste deel van hun leven doorbrengen. Vragen: Hoeveel aandacht besteedt een bedrijf aan on the job-begeleiding en opvolging van de medewerkers tijdens de uitvoering van de arbeidsovereenkomst? In welke mate worden deze on-the-job verworven competenties formeel in kaart gebracht: heel vaak komen zij immers niet voor op het overzicht van gevolgde opleidingen? Wat zijn kritische succesfactoren?
- Coachend leiderschap: het goed begeleiden van werknemers bevordert de individuele ontwikkeling en verhoogt de kans tot succesvol realiseren van de doelstellingen. Vragen: Is het niet vaak zo dat de perceptie is dat er meer coaching nodig is bij de lagere hiërarchische leiding eerder dan aan de top? Hoe belangrijk is de aanwezigheid van coachend leiderschap op elk niveau (dus ook aan de top?)? Zijn er meetinstrumenten om dit op alle niveaus te meten?