

Omslag in denkwijze over
werken noodzakelijk

Mensen veranderen, in veranderende organisaties

Een kleine twintig jaar geleden werd op de arbeidsmarkt vooral ruimte gemaakt voor jongeren. Door de veranderde demografische opbouw wordt in de nabije toekomst het aanbod van jongeren veel lager en zijn oudere werknemers dus hard nodig. Maar als we ouder worden veranderen we, bijvoorbeeld wat betreft ons zicht- en hoorvermogen, en ontwikkelen we andere capaciteiten. Als mensen veranderen, waarom veranderen we onze werkomgeving en werkmethoden niet?

TEKST: ANDREA HIN

Als gevolg van toenemende concurrentie, veranderende marktvrage naar product of dienst of nieuwe technologische mogelijkheden, moet een organisatie zich steeds afvragen hoe ze zich onderscheidt en positioneert. Dat leidt vaak tot veranderingen in de werkprocessen en de werkorganisatie. Een werknemer heeft dus eigenlijk met dubbele verandering te maken: organisatieveranderingen en verandering van zichzelf!

Fysieke verandering

'Ouder worden en blijven werken' was het onderwerp van een studie voor de Rijksgebouwendienst naar

aanleiding van het beëindigen van de mogelijkheden om vóór je 65ste te stoppen met werken. Zij vroegen zich af of de gebouwen die ze bouwen en onderhouden wel goed genoeg zijn voor de categorie kantoorwerkers die weer helemaal terugkeert. In de studie is geconstateerd dat er op het werk nogal wat beeldvorming heerst over ouder worden, en ook dat veranderingen niet pas bij 60+ beginnen, maar dat je al jong genoeg bent om te veranderen. Met onderzoekend Nederland is gepraat over wat er tot nu toe bekend is over de leeftijdsafhankelijkheid in relatie tot hoe we presenteren.

De werkplek en het werken met de computer zijn grotendeels gevat in normen. Maar normen houden niet altijd rekening met werknemers op leeftijd. Een voorbeeld daarvan is de hoeveelheid licht en het soort licht. Bij het ouder worden wordt de ooglenzeler geler en kan ook het glasachtig lichaam troebel worden. De medewerker is dan beter gediend met meer en andersoortig licht.

Vermindering van zicht is redelijk geaccepteerd. Althans, vanaf middelbare leeftijd wordt niet meer vreemd opgekeken als je opeens een leesbril draagt voor je werk. Voor horen ligt dat heel anders. Het ont-

staan van een hoorprobleem is lastig te herkennen, terwijl de effecten op het functioneren in groepsverband en als persoon ongemerkt groot zijn. Toch heeft naar schatting 10 tot 12 procent van de mensen ouder dan 50 jaar al moeite met het verstaan van gesprekken in een rumoerige omgeving. Bovendien is

van feitelijke kennis later niet meer zo vanzelfsprekend gaat. Als de informatie in kleinere hoeveelheden met tussenpozen aangeboden wordt, vergroot dat de reproduceerbaarheid van de informatie. Maar de werknemer is ook kritischer op wát hij wil leren: datgene wat hij in de praktijk nodig heeft, waar hij in

tijdens werktijd. Een mooi voorbeeld is het cliché rond de middagvermoeidheid die opgemerkt wordt, oftewel het middagdutje. Dat past niet in onze culturele omgeving en wordt vaak in verband gebracht met de leeftijd. Vanuit slaaponderzoek is bekend dat het slaap/waakritme van mensen verandert en relatief meer oudere werknemers last hebben van insomnie, een verstoord ritme door pas laat in slaap te vallen of door veel te vroeg wakker te worden. De werknemer met chronisch slaapttekort zit met de huidige werkcultuur gevangen tussen een goede prestatie neer willen zetten en wat arbeidsethos is. In plaats van in bed blijven liggen in de hoop weer in slaap te vallen, kun je dan beter aan je werkdag beginnen. Jammer dat de deuren van het kantoor niet eerder opengaan, want daarmee wordt ook de druk op verkeersnetwerken verlaagd. De werkdag beginnen vanuit huis is een alternatief. En voor de werknemer en werkgever die werk en privé liever gescheiden houden: een 'power nap' kan zó effectief zijn voor het presteren daarna! Een rustmoment geeft overigens ook medewerkers met een hoorprobleem de gelegenheid om weer even op te laden, of medewerkers die nachtrust ontberen vanwege de zorg voor jonge kinderen.

Normen houden niet altijd rekening met werknemers op leeftijd

aangetoond dat het filteren van een gesprek uit omgevingsgeluid voor werknemers met een hoorprobleem veel meer energie kost dan voor goed horende personen. Werknemers kunnen op deze redenen een één- of tweepersoons-werkruimte prefereren boven een open kantoor. Het is dan niet een teken minder bij de organisatie betrokken te willen zijn, maar eerder een grote behoefte de mogelijkheid om zich goed te kunnen concentreren, om zodoende om goed te kunnen werken en presenteren.

Leervermogen

Niet alleen de fysieke omgeving, maar ook de mentale en digitale omgeving spelen een rol bij het presteren van mensen. De ontwikkeling en groei van een mens in cognitieve zin wordt vaak beschreven als een combinatie van

zijn werk tegenaan loopt. Andere leervormen als netwerken met mensen, in bijvoorbeeld soortgelijke functies (binnen of buiten het eigen kantoor), kunnen veel inspiratie geven. Dit helpt met betrekking tot het vinden van een goede oplossing of aanpak.

Dat geldt ook voor de hanteerbaarheid van apparaten en software. Op dit moment zijn er veel 'digitale generaties' op de werkvloer. De jongste generatie is met plug-and-play, trial-and-error opgegroeid en kan met search-engines of rss-feeds snel informatie bereiken die ze nodig heeft. De oudste generatie heeft zijn archiefkast ingericht volgens een eigen concept, waar opzoeken ook heel snel werkt: de kast vormt een één-op-één-vertaling van het persoonlijke concept. Maar met de overgang naar het papierloze kantoor en

Vercijferde organisaties

In het streven naar een goede marktpositie putten organisaties vandaag de dag hun kracht uit de bekende IT-instrumenten. Maar de ontwikkeling van deze managementinstrumenten heeft gezorgd voor sterk vercijferde organisaties. In de zorg zien we dat vraagsturing heeft geleid tot het verregaand doorrekenen van de hoeveelheid tijd die je te besteden hebt aan een cliënt. Maar het laat weinig ruimte voor inventiviteit om de organisatie inhoudelijk te verbeteren en professionaliteit te stimuleren. Door druk te leggen op individuele prestaties creëren organisaties te weinig ruimte om bijvoorbeeld in-huis kennis te hergebruiken om de eigen processen te optimaliseren, maar ook om informele leervormen een kans te geven.

Dr. ir. Andrea J.S. Hin (Hin-stap-spring Consultancy) ontwikkelt bedrijfsprocessen vanuit de techniek, de mens en de organisatie. Ook geeft zij lezingen over technische innovatie en slimmer werken. Het combineren van haar twee vakgebieden, ICT en ergonomie, levert een genuanceerdere en krachtigere visie op over geschikte oplossingsrichtingen voor een bedrijfsproces.



twee verschillende geheugenprocessen. De gekristalliseerde intelligentie die rond de 20-25 jaar al op zijn top is en de vloeibare intelligentie die in prestatie toeneemt tot het 75e levensjaar. Daar waar scholing van jongeren een zeer efficiënte vorm van kennisverwerving is, verandert de werking van het geheugen zodanig dat het opnemen

de digitalisering van bedrijfsadministraties wordt dit aardig in de war gegooid.

Werkcultuur

Bovenop onze mentale, fysieke en digitale werkomgeving hebben we met z'n allen een 'werkcultuur' gemaakt; wat verstaan wij onder werken en wat mag wel en niet

Juist het terugkoppelen van de kennis en ervaring van werknemers is in organisaties nodig om niet uitgeteld te raken als werknemer, als organisatie en als land. Het evenement *Nederland Innovatief!* dat op 6 december 2007 plaatsvond, liet horen dat we vooral slimmer moeten werken in Nederland. Minister-president Balkenende, als voorzitter van het InnovatiePlatform, en burgemeester Opstelten gaven aan in te willen zetten op slimmer werken om internationaal mee te kunnen in Europa en de omzetgroei van bedrijven in de regio te stimuleren. Slimmer werken gaat over het verhogen van de productiviteit en het beter benutten van talenten van mensen, zoals nagestreefd wordt door het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie, medeorganisator van het evenement. Maar hoe kun je nu slimmer werken als werknemer met weinig inventiviteit?

Slimmer werken

Welke richting een organisatie in kan slaan werd zichtbaar op de slotconferentie *Van Loopbaan tot Levensloop* van het project MidLifeResourcing van de Stichting Vrije Levensloop Academie op 22 november 2007. Deze conferentie toonde overduidelijk aan dat overbelasting en onderbenutting van medewerkers in verschillende soorten levensfasen een signaal is dat een organisatie zijn menskapitaal niet optimaal inzet. De conferentie rapporteerde over een aantal case studies bij bedrijven als Corus en Zorggroep Vivium. De Zorggroep Vivium hanteerde een centraal aansturingmodel, met veel protocollen en controlemechanismes, en weinig ruimte om werkprocessen naar eigen inzichten in te richten. Met de toenemende vraag naar zorg en daardoor ook naar personeel in de zorg, is het voor de werkgever een noodzaak personeel te behouden voor de organisatie en dan liefst personeel dat gemotiveerd en vitaal is. Het MidLifeResourcing-project toonde aan dat er grote behoefte bij medewerkers was dat zij werden aangesproken op hun talenten en capaciteiten en dat er ruimte kwam voor reflectie daarop. Door reflectie op de eigen werkzaamheden en ontwikkeling, en groepsreflectie op het

werk van het eigen team bleken zij zelf in staat te zijn de interne bedrijfsprocessen te verbeteren.

Ook bij Corus werd ontdekt dat beleid, vooraf bepaald door 'beleidsmakers', makkelijk leidt tot een vorm van macht, waarmee individuen iets wordt opgelegd. Dan ont-

tionaris, facilitair manager, p&o-functionaris en afdelingsmanager hebben waarschijnlijk elk een stukje van de puzzel. Een organisatie zal die inzichten moeten bundelen om de veranderende capaciteiten te benutten voor de eigen organisatie en veranderende behoeften te faciliteren.

We moeten vooral slimmer werken in Nederland

staat het gevaar dat dit niet strookt of niet voldoende strookt met de competenties en ervaring van deze individuen. Dit beperkt de intrinsieke motivatie en kan het werkproces doen stagneren. Daarentegen, bij beleid dat bottom-up bepaald is, worden beleidsingrediënten ontwikkeld en doorgegeven door diegenen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering. Dit geeft direct draagvlak en versterkt de trots op de organisatie en de persoonlijke talenten en drijfveren. Bij Corus heeft het MidLifeResourcing-project laten zien dat werknemers boordevol stille kennis, werklust, creativiteit en collegialiteit zitten. Reden te meer om hiervan gebruik te maken bij het ontwikkelen van beleid om slimmer te werken!

Inventiviteit

De vraag is nu: hoe maken we binnen de organisatie ruimte voor deze nuttige creativiteit waarin de inventiviteit van werknemers echt tot zijn recht kan komen? Het is wel een voorwaarde dat ook de organisatie en het management daaraan meewerkt. En wat is dan de rol van de manager? Moet die rol vernieuwen of kan een manager van nu zich transformeren? In ieder geval ontwikkelt een organisatie zelf veel kennis, ervaring en talent in de vorm van het eigen menskapitaal. Het is de kunst om dat bij werknemers aan te spreken en positief in te zetten voor de doelen die de organisatie wil halen.

In het herkennen en erkennen van verandering bij een werknemer spelen veel verschillende functionarissen een rol. Bedrijfsarts, arbo-func-

tionaris kunnen zelf ook alerter worden door kennis te nemen van het ontstaan van veranderingen. Het zijn aantoonbare fysieke en cognitieve veranderingen die ieder mens op enig moment zal meemaken. Met meer inzicht in de diversiteit van veranderingen, kun je sneller herkennen waardoor prestaties verminderen en waar je meer behoefte aan hebt. Het érkennen van de verandering bij jezelf wordt daarmee ook gemakkelijker. Bovendien helpt deze kennis ook om onze ingesleten denkcultuur over werken ten positieve te veranderen.

WEBREFERENTIES

- www.hin-stap-spring.nl
- www.vrijelevensloopacademie.nl
- www.ncsi.nl

REAGEREN?
redactie@fmm.nl