

Bekijk het eens door een ándere bril

Uit allerlei onderzoeken blijkt dat vakgebieden elkaar steeds vaker raken en overlappen. Dat gegeven heeft ook voor HR-professionals consequenties: een thematiek alleen aanvliegen vanuit de eigen professie kan al lang niet meer, en je vak uitoefenen vanuit het perspectief van je eigen organisatie alleen evenmin. Daarvoor is de wereld te complex geworden. Maar hoe doe je dat en welke bril zou je dan kunnen opzetten?

Tekst Petra Biemans, Piet Versteegen en Anneke Goudswaard

In dit artikel beschrijven we twee voorbeelden uit de praktijk van ons eigen onderzoek. Ter inspiratie. En wellicht levert het een andere en frisse blik.

Voorbeeld 1

Werken met beroepsbeelden
Combineren van de bril van de eigen medewerkers met die van de markteer én hrm

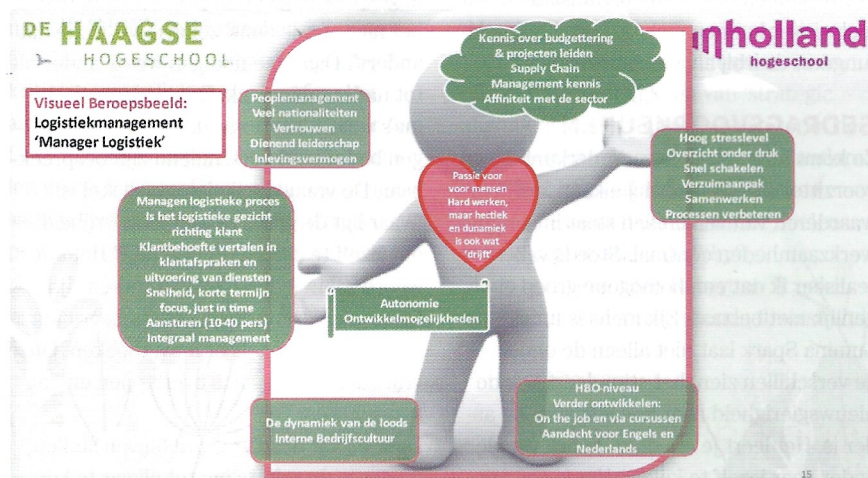
De invulling van beroepen en het werk op de werkvloer is in veel sectoren sterk in verandering. De beeldvorming hierover bij zowel oriënterende jongeren als werkzoekenden sluit daar niet goed op aan. Hun beroepsbeeld beperkt zich doorgaans tot een (klein) deel van de arbeidsmarkt en is vaak erg abstract, niet realistisch of zelfs ronduit onjuist en achterhaald. Vanuit ons onderzoek hebben we al ruim 30 beroepen en functies onderzocht waarbij we hebben gekeken naar wat er concreet verandert op de werkvloer en wat maakt dat mensen het werk dat ze uitvoeren graag doen. In 2020 hebben we een onderzoek uitgevoerd in The Greenport West Holland. De groene sector is een sector die kampt met

personeelstekorten én een imago-probleem. Er is een Human Capital-agenda opgesteld om hieraan te werken. We hebben voor ons onderzoek hrm'ers, managers en mensen die de functie uitvoeren bevroegd over de veranderingen én over wat het maakt dat hun werk hen boeit. Hieronder enkele observaties.

Uit ons onderzoek blijkt dat, net als in veel andere sectoren, door de Greenport veel

energie wordt gestopt in employer branding: men organiseert evenementen en ontwikkelt visueel en gefilmd materiaal voor op de websites (onder het kopje "Werken bij ons"). De bedoeling daarvan is om onder de aandacht te brengen hoe aantrekkelijk het is om te komen werken in de sector en in een bedrijf. Wat opvalt in ons onderzoek is dat in dergelijk materiaal vooral de inhoud van het werk (de werkzaamheden, wat je doet) in beeld komt en het maatschappelijke nut ervan wordt benadrukt. Uit ons onderzoek blijkt verder dat ook recruiters vaak nog werken met "klassieke" functieprofielen met veel info over het bedrijf en de functie-eisen. Dit geeft niet direct een duidelijk beeld van het dagelijkse werk op de vloer.

Uit de diepte-interviews met medewerkers in de Greenport blijkt dat andere aspecten dan de inhoud voor hen juist de essentie vormen, zoals de bedrijfscultuur ("er wordt naar je geluisterd en we behandelen elkaar hier met respect"), de afwisseling en dynamiek, de pragmatische 'hands-on' mentaliteit en de mogelijkheden voor ont-



Figuur 1. De manager Logistiek

wikkeling en leren in de praktijk. Verder spelen passie en drive en hun interne persoonlijke motivatoren een belangrijke rol (Biemans, Verstegen, van Beelen-Slijper, & Sjoer, 2021).

Om als sector aantrekkelijker te worden valt dus nog een wereld te winnen. Door ons onderzoek zijn we tot de conclusie gekomen dat wervingsprofielen versterkt dienen te worden met een gevisualiseerd beroepsbeeld dat ondersteund wordt met een narratieve analyse van het beroep. Beelden en verhalen van de medewerkers zelf: zodat buitenstaanders mee kunnen kijken door de bril van de medewerker. Zij kunnen immers het beste aangeven wat een beroep aantrekkelijk maakt. In praktijk worden de verhalen van de eigen medewerkers nog nauwelijks benut. Juist die medewerkers bril maakt het werk concreet en tastbaar voor een buitenstaander. Het kan eraan bijdragen dat er een andere kijk komt op het werken in deze sector. Zoals een recruiter aangaf: "Ik was aange naam verrast toen ik [de beroepsbeelden] zag, we kunnen veel meer met onze eigen mensen doen".

We presenteren de informatie in een gevisualiseerd beroepsbeeld (een beeld) en een bijbehorend narratief beroepsbeeld, een verhaal gedomineerd door citaten uit de interviews. Hierdoor ontstaat een rijk beeld van de werkzaamheden. We combineren en wisselen van bril: vanuit de medewerkers zelf, hr, marketing én kwalitatief onderzoek. Dat prikkelt en nodigt uit om tot een vernieuwende HR-aanpak te komen. In figuur 1 staat een visueel voorbeeld van de manager Logistiek.

Voorbeeld 2

Regionale samenwerking bij het vinden, opleiden en matchen van nieuwe doelgroepen, kijken door de bril van de samenwerkende partners

Voorbeeld 2 gaat ook in op de uitdagingen die hr-professionals kunnen ondervinden om vacatures ingevuld te krijgen. Daarbij staat echter niet het beroepsbeeld, maar de samenwerking tussen werkgevers, overheden en onderwijsinstellingen cen-

traal. We dagen hr-professionals uit om een bril op te zetten waarmee ze buiten de grenzen van hun eigen organisatie kijken en waarmee ze samen werken, leren en innoveren met partners in de regio. Door met een nieuwe blik naar vacatures te kijken en door samen te werken met regionale partners kunnen andere doelgroepen op de arbeidsmarkt worden gevonden, opgeleid én gematcht.

In ons onderzoek hebben we onder meer voorbeelden van samenwerking aan zijinstroom naar de techniek bestudeerd en lessen getrokken voor de betrokken partijen (Loog et al., 2020). Ook hebben we samenwerking onderzocht gericht op het naar werk begeleiden van langdurig werklozen, bijvoorbeeld naar banen in de zorg (Goudswaard et al., 2021).

De voorbeelden laten zien dat succesvolle samenwerking weliswaar een investering vraagt van de werkgever, maar dat het ook veel kan opleveren. Werkgevers die samenwerken met elkaar en met lokale overheden en onderwijsinstellingen om meer zijinstromers naar de techniek te krijgen doen dit natuurlijk om tekorten op te lossen binnen hun eigen organisaties, maar ze zien meer toegevoegde waarde – voor hun eigen organisatie, maar ook voor de regio als geheel. Vanuit het eigen belang zien we dat werkgevers door overheden en onderwijsinstellingen worden ontzorgd bij het inzetbaar maken van zijinstromers of langdurig werklozen. Vanuit het gemeenschappelijk belang zien we dat succesvolle samenwerkingen een positieve uitstraling hebben in de regio die ook weer tot nieuwe instroom in opleidingen kan leiden en tot meer maatwerk in ontwikkelen doorgroeimogelijkheden. Waarbij de werkgever aan de voorkant inbreng heeft gehad en er dus ook een betere match is tussen de baan en het ontwikkeltraject.

Dat vraagt wel anders kijken naar banen en vacatures – meer op basis van skills. Maar door een gemeenschappelijke taal hiervoor te ontwikkelen kunnen overheden betere kandidaten zoeken en kunnen onderwijsinstellingen deze kandidaten beter voor de baan opleiden. Samenwerken met meer werkgevers biedt ook een

schaalvoordeel: inleren in een 'klasje' biedt voordelen boven individuele trajecten – voor de werkgever, maar ook voor de kandidaat. Bovendien ontdekken werkgevers dat ook onderling kennis en ervaringen uitwisselen hen tot nieuwe inzichten brengt. En soms zelfs tot uitwisselen van personeel, omdat er daar een betere match bestaat. Om de samenwerking succesvol te laten zijn moeten alle partijen wel bereid zijn om van elkaar te leren en elkaars drijfveren, mogelijkheden en behoeften te begrijpen en serieus te nemen. Uit alle onderzoeken komt naar voren dat een actieve betrokkenheid van werkgevers vanaf de start van een traject een cruciale factor is voor succes. Dat vraagt van overheden dat ze de bril van de werkgever opzetten, maar van de werkgever dat deze de samenwerkingsbril opzet. En daar zien we een belangrijke rol voor de hr-professionaal. Een andere bril opzetten kan door de dialoog aan te gaan met partners in de regio. We hebben een model ontwikkeld om deze dialoog te ondersteunen. «

Referenties

- Biemans, P., Verstegen, P., van Beelen-Slijper, J., & Sjoer, E. (2021, januari 16). *De Mens in Innovatie. Lespresentatie Beroepsbeelden in de Greenport West-Holland*. Werken in het Groen: (te) onbekend, (te) onbemand. Opgehaald van www.inholland.nl/onderzoek/onderzoeksprojecten/beroe-pen-in-transitie-in-de-greenport-west-holland/
- Loog, B., Veltman, M., Dag, N., Winckels, G., Goudswaard, A. (2020) *Samenwerken aan zijinstroom in de techniek*. Tech Your Future.
- Goudswaard, A., Veltman, M., Geuskens, G., Drupsteen, L. (2021). *Nieuwe Banen Methodiek en Wijkleerbedrijf Zorg* (Brochure). Kenniscentrum Inclusieve en sociale werkgelegenheid.

Petra Biemans en Piet Verstegen zijn verbonden aan het lectoraat HRM & Persoonlijk Ondernemerschap aan Hogeschool Inholland. Anneke Goudswaard is lector Nieuwe Arbeidsverhoudingen, Hogeschool Windesheim en is als onderzoeker verbonden aan TNO.