LEIDINGGEVEN IN VERANDERING

APRIL 2023

whitepaper

Hoe maakt jouw leiderschap het verschil in het vinden, boeien en in beweging brengen van je medewerkers?

ZET 'N STAP NAAR NOG BETER IN ONS VAK

flow

WOORD VOORAF

Deze whitepaper is voor alle leidinggevenden in de corporatiesector. Voor jou dus. Met actuele inzichten en tips die je kunt toepassen in je werk. Gebaseerd op onderzoek en praktijk, geschreven door FLOW. Misschien herken je veel en is het daarom niet zo nieuw voor je. Misschien is het andersom. We zijn dan ook een gevarieerde sector. Er zijn corporaties waar 10 mensen werken, er zijn er van meer dan 500 en alles er tussenin. Ook qua leidinggeven zijn er verschillen: de één coacht een zelfsturend team, de ander is senior manager of directeur-bestuurder.

Toch zijn er meer overeenkomsten dan verschillen als je kijkt naar de veranderende arbeidsmarkt: je wilt talent vinden en boeien, medewerkers in beweging brengen, en je leiderschap verandert. Hoe realiseer je dat? Daarvoor moet je bij FLOW zijn. Wij denken met je mee en brengen je in contact met anderen zodat je verder komt. We bieden platforms om te leren van experts en van elkaar.

Bijvoorbeeld met ons webinar of kleinschalige werksessies. Maar we bieden ook maatwerk: nodig ons uit om te sparren over jouw situatie en we laten je zien hoe je de mogelijkheden van FLOW daarbij slim kunt inzetten. Zo haal je meer uit de premie die je aan ons betaalt, én haal jij meer uit jezelf.

In de tekst staan de bronnen als nummers tussen haakjes.

INHOUD

Leidinggeven is een vak en geen positie	**3**
Hoe vind ik nieuw talent?	**5**
Hoe boei ik nieuw talent?	**9**
Hoe breng ik medewerkers in beweging?	**12**
Hoe versterk ik mijn eigen leiderschap?	**15**
De arbeidsmarkt is op ... of niet?	**19**
Conclusies en tips	**22**
Bronnen	**23**

FLOWWEB.NL/LEIDINGGEVEN-IN-VERANDERING

LEIDINGGEVEN IS EEN VAK EN GEEN POSITIE

De opgaven waaraan je als leidinggevende in de corporatiesector werkt, zijn divers en complex. Eigenlijk is dat altijd al zo geweest.

En dat maakt het werk juist ook zo boeiend. Maar in deze tijd wordt het meer dan ooit duidelijk dat je als leidinggevende in een groeiende spagaat werkt. Enerzijds zijn er de inhoudelijke opgaven: nieuwbouw, verduurzaming, digitalisering, betaalbaarheid en dergelijke. Anderzijds zijn er leiderschapsopgaven: een wendbare organisatie, samensturing, arbeidsmarktkrapte, mismatch en werkdruk (1). Het vinden en boeien van nieuw talent en het in beweging houden van medewerkers houden veel leidinggevenden bezig (2). Het is hoog tijd voor een andere aanpak.

Toekomstbestendige medewerkers en leidinggevenden zijn anno 2023 essentieel. Dat is dé opgave die bovenaan de agenda van alle corporaties zou moeten staan. Anders zijn alle andere opgaven per definitie niet haalbaar. Én het vraagt voortdurend onderhoud en investeren, net zoals we al gewend zijn bij ons vastgoed.
Dat is toch voor HR weggelegd, zou je zeggen. Ook die visie volstaat anno 2023 niet meer, zo stelt prof. Nick van Dam (3). Juist als leidinggevende ben je de spil (15).

VIER VERSCHILLENDE ROLLEN

Je hebt namelijk maar liefst vier verschillende rollen (3). Of je nu directeur-bestuurder, manager of teamleider bent, je bent in meerdere of mindere mate:

- strateeg – mede vormgevend aan de koers van de organisatie
- expert – vakinhoudelijk deskundig en resultaatverantwoordelijk
- leider – leidinggevend aan een team van medewerkers
- medewerker – mens, in dienst van je werkgever, met je eigen drijfveren, kennis, competenties en inzetbaarheid.

Bij FLOW zijn we er voor jou in alle vier die rollen, in jouw dagelijkse praktijk. In deze whitepaper leer je ons wat beter kennen. Delen we onze visie, op basis van onderzoek en praktijkervaringen uit de sector, waarmee jij het verschil kunt maken.

HOUDING VAN NIEUWSGIERIGHEID

Onze visie is dat goed leidinggeven betekent: leiding nemen (4). De essentie daarvan is een houding van nieuwsgierigheid. Vraag jezelf af: waarom doet elke manager het op zijn eigen manier en laten we dat zo? Waarom krijg ik de ene medewerker wel in beweging en de andere niet? Waarom heb ik in mijn agenda geen vast reflectieblok staan?

DURF PATRONEN TE DOORBREKEN

Waarom stellen we steeds te veel doelen terwijl we al weten dat we die niet gaan halen? Welk voorbeeld geef ik aan de mensen in mijn team? Hoe gaat het eigenlijk met mij?
Neem de leiding. Sta even stil. Dat geeft rust om te ademen en te bedenken wat echt belangrijk voor je is. Durf patronen te doorbreken. Bedenk waar jij over twee jaar wilt staan en begin nu. Formuleer wat jij van een topteam verwacht. En wat zij van jou mogen verwachten. Benut wat er al is om stappen te zetten: kies jouw tips uit de volgende pagina's en spar met andere leidinggevenden of met FLOW.

HOE VIND IK NIEUW TALENT?

Er is geen sector meer in Nederland die níet de nadelige gevolgen ondervindt van de krapte op de arbeidsmarkt (18).

Al in 2020 gaf 70 procent van de corporaties aan soms moeite te hebben bij het vervullen van vacatures (1); in 2023 heeft vrijwel elke corporatie vacatures nog langer open staan, meer externe inhuur en inmiddels zelfs bureaus ingeschakeld voor werving.

SKIP DE EXTERNE

Toch grijpen we in Nederland te snel naar externen (5). En dat is geen oplossing, want 'het personeel is op, en dat zal voorlopig niet veranderen', aldus Future of Work-docent Bart Götte.

Het geheime wapen is interne mobiliteit (6). In de rest van de wereld voeren organisaties al een actieve strategie op re- en vooral upskilling van de zittende werknemers, en op actief talentmanagement. Interne promotie en career development zijn twee van de sterkste wapens voor behoud en meer productiviteit en slagkracht van de organisatie. Wat betekent dat? Je nieuwe talenten lopen al in je organisatie rond. En jij en je collega-leidinggevenden kennen die talenten als geen ander ... toch?

HET GEHEIME WAPEN IS INTERNE MOBILITEIT

KIJK VOORUIT

Tja. In de praktijk ken je waarschijnlijk niet alle talenten van je medewerkers. Er is bovendien een bredere kijk nodig op welke talenten eigenlijk nodig zijn, nu en in de toekomst. Dus voordat je in gedachten iedereen langsgaat: sta eerst stil bij wat er nodig is. Laat die vacature eens een tijdje open staan: wat wordt echt gemist? Kan het werk slimmer georganiseerd? Is die functie over twee jaar nog steeds nodig? Welke talenten in mijn huidige team worden niet benut? Kortom: is er een kans voor iemand? Trap niet in de korte-termijn-valkuil van een lege plek opvullen. Kijk vooruit.

Een manier bij uitstek om dit scherp te krijgen, is door een Strategisch Personeelsplan te maken en te vertalen naar je team. Leidinggevenden die dit al deden, kregen niet alleen scherp waar onbenut potentieel van hun medewerkers zat, maar ontdekten door het gesprek met elkaar ook onverwachte kansen zoals interne doorgroei en nieuwe energie bij medewerkers doordat ze hen betrokken in het proces.

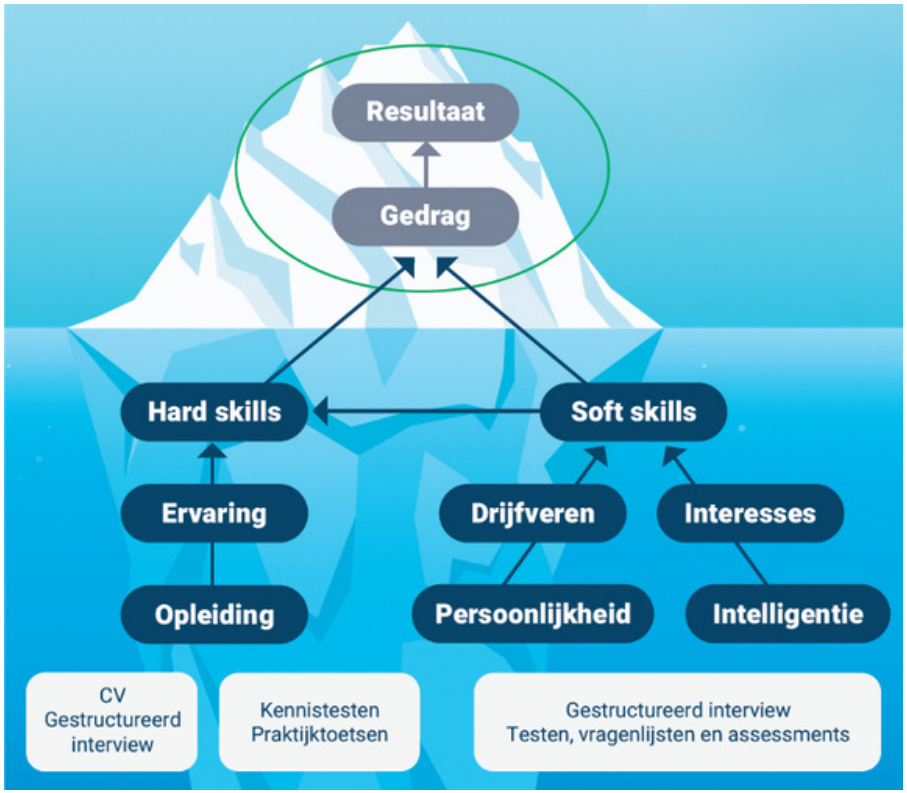
DENK GROOT

Als je vooruit kijkt naar je team over vijf jaar, realiseer je je dan ook dat je bezettingsprobleem veel groter is. Veel functies in de sector zijn al jaren moeilijk te vervullen (1). Als je nu één vacature in je team hebt, heb je er de komende vijf jaar al vijf. Hier loont het om als leidinggevende het probleem groter te maken: grote opgaven vragen om grootschaliger denken. Arbeidsmarktdeskundigen zien dat traditionele concurrenten gaan samenwerken (7). Ze werven talenten gezamenlijk, leiden ze samen op en laten ze over en weer doorstromen. Ook in onze sector zijn hiervan al voorbeelden (16).

BENUT JE EIGEN INVLOED

Hoewel ook hier soms wordt gekozen om gezamenlijk een recruiter in te huren, heb je als leidinggevende aantoonbaar een grotere slagingskans als je je huidige medewerkers en jezelf inzet (5).

De meeste nieuwe medewerkers in de sector hebben namelijk hun weg gevonden via het netwerk van bestaande medewerkers (1). Daarnaast blijken kandidaten werkgevers interessanter te vinden als ze snel en persoonlijk in contact kunnen komen met de aankomend leidinggevende. Bijvoorbeeld door een ontmoeting in een event, netwerkgesprek of opleiding.



Bron: De zoektocht naar kandidaten met de juiste soft skills (7)

WERF SOFT SKILLS

Ga je zelf of gezamenlijk toch werven, bespaar je dan de tijd van het formuleren van taken en ervaring. Vertaal die talenten uit je SPP naar skills of competenties, en dan bij voorkeur soft skills volgens selectiespecialisten (7).

Traditioneel zijn we gewend om vooral harde skills te vragen: vaardigheden gericht op een specifieke taak. Soft skills zijn persoonlijke, emotionele, sociale en intellectuele vaardigheden. Die laatste zijn minder aan te leren want komen onder andere voort uit drijfveren, persoonlijkheid en interesses (7, 8). Maar ze zijn wel belangrijker geworden nu de inhoud van ons werk sneller verandert en complexer wordt (1). Denk aan creativiteit, veranderbereidheid en samenwerking. Je medewerkers kunnen trouwens snel zicht krijgen of ze deze en andere skills in huis hebben in een online ontwikkelassessment van een uur.

FOCUS OP DE KERN

Die soft skills formuleer je het best als gedrag en beperk je tot een handjevol. Zo spreek je een bredere groep kandidaten aan en maak je het jezelf makkelijk (9). De harde skills en zelfs een vooropleiding zijn prima te ontwikkelen dus laat de kandidaat daar niet op afhaken. Extra voordeel van deze aanpak is dat je objectiever werft, wat de diversiteit in je organisatie vergroot.

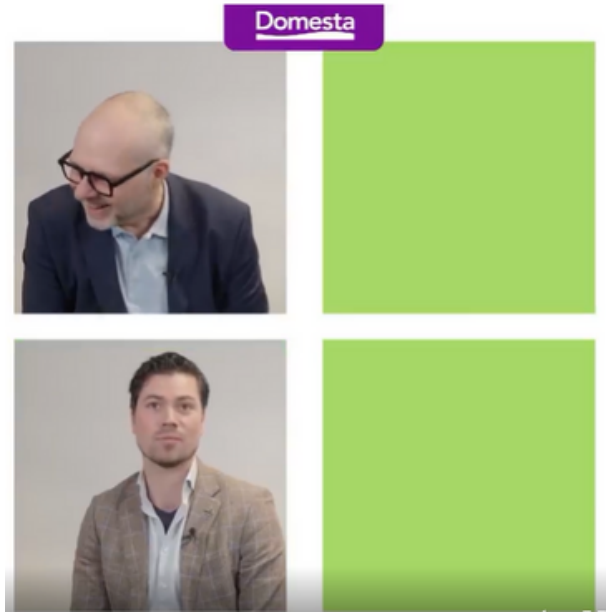
LAAT WAARDE ZIEN EN STEL JE OPEN

Nog belangrijker dan de skills ben jij zelf als aantrekkelijk werkgever. We hebben enorm veel te bieden als sector. In deze tijden van arbeidsmarktkrapte en inflatie heeft een baan in onze sector de top drie kenmerken die kandidaten willen: maatschappelijke impact, veel ontwikkelings-mogelijkheden en een goed salaris. Dat is alleen bij velen nog onbekend.

Stel kandidaten in staat zich te verbinden aan jou, je collega's en jouw corporatie. Laat de waarde van jouw corporatie zien én laat jezelf zien, met het echte verhaal van jou en je collega's (bekijk als voorbeeld de video van Domesta).

Bevraag ze waarom ze het naar hun zin hebben en benut die kennis (17). Ook hierin kun je samenwerken met andere leidinggevenden en corporaties. Denk bijvoorbeeld aan de arbeidsmarktcampagnes van regionale samenwerkingsverbanden. Al zijn kleine acties nog krachtiger: stuur bijvoorbeeld een korte video van jezelf vóór het eerste gesprek, of deel alvast een aantal vragen die je gaat stellen.

Hoe dan ook, je zult de kandidaat als middelpunt moeten nemen om gezien te worden. Zeker de jongere generaties verwachten na interesse direct een afspraak te kunnen maken in plaats van afwachten tot de beoordeling of het verzoek van jou. En naast snelheid wil hij of zij vooral een gelijkwaardige gesprekspartner, transparant proces, de mogelijkheid om zichzelf te presenteren en nieuwe collega’s te ontmoeten (7).



Bron: LinkedIn

HOE BOEI IK NIEUW TALENT?

Als medewerkers eenmaal binnen zijn, komt er nieuwe energie vrij, enthousiasme en nieuwe ideeën.

Hou dat vast, hoor je jezelf zeggen. Jij kunt je aandacht weer even verleggen naar andere dingen.

BINDEN IS VOORBIJ

Toch is ook hier de realiteit veranderd. Waar je zo'n vijf jaar geleden misschien nog dacht: 'HR bedenkt wel iets van een opleiding om mensen te binden en te boeien' blijkt dat anno 2023 maar beperkt bij te dragen aan geboeide medewerkers. Binden is al helemaal niet meer te verwachten; medewerkers die de afgelopen vijf jaar je organisatie ingekomen zijn, blijven korter. Waarom gaan corporatiemedewerkers op zoek naar een andere baan? Ze willen kennis verbreden, ander soort werk doen en een andere omgeving (1).

Dat weggaan hoeft trouwens niet erg te zijn. Deze medewerkers hebben vaak bewust voor jouw organisatie en haar missie gekozen, en willen zich ontwikkelen, impact maken en buiten bestaande kaders denken (11).
Ze blijven misschien niet zo lang maar kunnen des te meer betekenen. Aan jou de taak om dat vooral te faciliteren. Ze vooral te boeien. Maar wat is daarin dan bepalend?

GEEF AANDACHT: STIMULEER COACHGESPREKKEN

BOEI BINNEN JE BEREIK

Zorg ervoor dat iemand **voldoende uitdaging** kan blijven vinden in de organisatie. Dit betekent dus ook dat je in gesprek moet blijven met een medewerker over de ‘fit’ in de huidige functie, en het groeipad wat er kan zijn binnen de organisatie. Wil iemand verticaal groeien en een goede leider worden? Of gaat het meer om horizontale groei, waar verdieping de drijfveer is? Stimuleer coachgesprekken met een loopbaanadviseur, vraag hoe je ruimte kunt geven, of maak samen een ontwikkelplan.

Medewerkers blijken juist langer bij je te blijven als je hen die aandacht geeft.

Ten tweede moet de **balans werk-privé in orde zijn**, werkdruk is een groeiend probleem. Het tekort aan mensen uit zich ook in een heel tastbare uitdaging op het gebied van werkdruk. Veel teams moeten hetzelfde werk doen met minder mensen, of zelfs meer werk doen met minder mensen. En hoewel dit probleem zich niet makkelijk laat oplossen, stop het ook niet weg.

Ga er met je medewerkers over in gesprek en bied daar waar nodig ondersteuning. De manier waarop mensen omgaan met werkdruk kan veel helpen in hoe iemand in het werk zit. Veerkrachtige medewerkers hebben minder last van werkdruk. Benut ook de gesprekshandvaten hiervoor.

Ten derde: **samenwerking is de lijm in jouw organisatie.** Ook in onderzoek blijven mensen aangeven dat zowel de collegiale sfeer binnen de organisatie als de samenwerking binnen de afdeling het meest belangrijk is naast de werk-privébalans. En voor beide kun je een sterke basis leggen als je je bewust bent van de cultuur in je organisatie. Bestendig de cultuur door een aantal sterke waarden en maak gewenst gedrag onderling en naar je klanten concreet. ‘Hoe doen we de dingen samen?' (12)

LEREN IS DE ENIGE MANIER OM STAPPEN TE ZETTEN

LEER EN LAAT LEREN

Om in die uitdaging, balans en samenwerking stappen te kunnen zetten, is leren de enige manier. Leer door iets kleins te proberen. Te ontdekken. Laat ook je medewerker leren wat voor hem of haar werkt. Die houding van nieuwsgierigheid komt hier weer van pas. Dat geeft invloed in die complexiteit. Of zoals Bart Götte het noemt: een verandering om te 'explo-leren'.

WEG MET DE SILO-GEDACHTE

Klinkt leuk allemaal, hoor ik je denken, maar waar zit die ruimte in de volle agenda's? Het werk moet toch ook gewoon gedaan worden? Er is geen plek in de formatie? Inderdaad. Het is een uitdaging. En die ruimte moeten we dus maken door bestaande structuren en systemen losser te maken. Wellicht kan iemand niet binnen dezelfde functie doorgroeien, maar heeft die persoon wél de competenties om in een andere functie volledig tot zijn recht te komen. Crossboarding voorkomt dat een medewerker je organisatie verlaat. Ruimte ontstaat dus door niet meer vanuit de silo's van afdelingen of vakgebieden te denken maar vanuit projecten en rollen die ook tijdelijk kunnen zijn (6).

HOE BRENG IK MEDEWERKERS IN BEWEGING?

Heb je aan de ene kant ruimte te maken voor de ontwikkeling van de ene medewerker - bij de ander vraag je je misschien af hoe je die nu toch mee kunt krijgen in alle veranderingen.

Dit blijkt - na interne samenwerking - de grootste uitdaging die leidinggevenden in de sector bezighoudt (2).

DE OLIFANT IN DE KAMER

90 procent van de medewerkers is tevreden met hun werk. Veel leidinggevenden ervaren een mismatch tussen de kwalificaties van hun medewerkers en wat het werk vereist (1). Toch doen we daarmee medewerkers – en onszelf – tekort. Want waarom lukt het je wel om die ene medewerker te enthousiasmeren, en die andere niet? Waarom noemen we het dan 'weerstand' of 'verandermoeheid' en laten we het daarbij? Waarom blijft dat in het team onder de tafel?

DUIDELIJKHEID DOET GEEN PIJN

Bas Kodden, hoogleraar en spreker op ons webinar Leidinggeven in verandering (4) stelt: 'Het iedereen naar de zin maken is de grootste garantie voor falen. Met andere woorden: ook die trouwe maar minder vooroplopende medewerker heeft recht op duidelijkheid wat hij van jou kan verwachten. Want of je het nu leuk vindt of niet, de beweging van de moderne wereld verplicht ons om mee te gaan met de stroom' (13). Wees duidelijk wat je verwacht van medewerkers nu en volgend jaar, pak samen door.

Medewerkers voelen zich dan serieus genomen. Weerstand kan dan veranderen in acceptatie en actie.

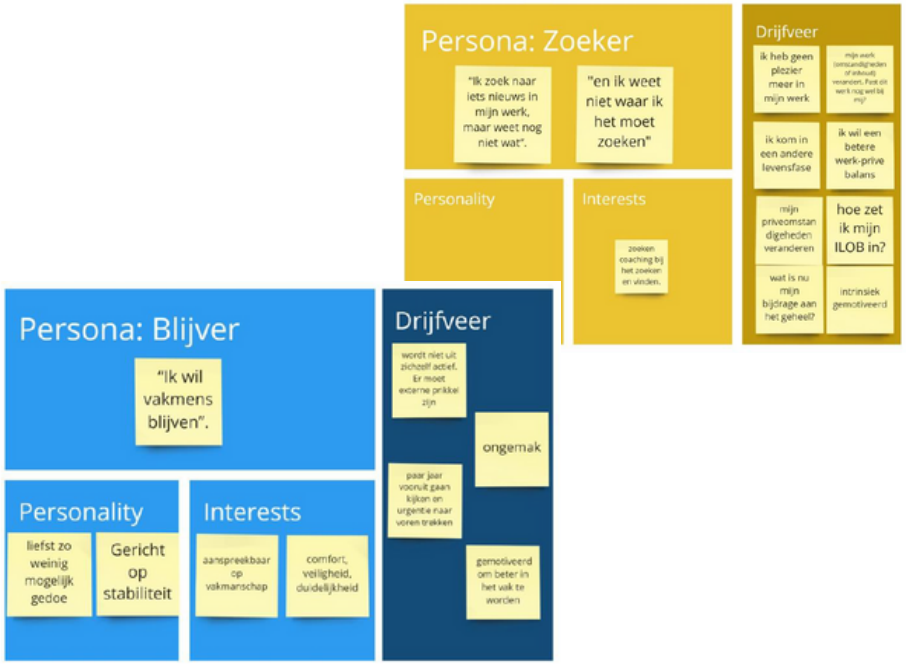
KEN DE DRIJFVEREN VAN JE MEDEWERKER

DRIJFVEREN, DRIJFVEREN, DRIJFVEREN

Vanuit de gedragswetenschap blijken alle mensen bereid om zich te ontwikkelen; er zit alleen verschil in datgene wat iemand drijft tot ontwikkelen. Marketing past deze wetenschap vaak toe om mensen te verleiden tot een aankoop, maar de theorie blijkt ook te gelden in relatie tot leren en ontwikkelen. Er zijn grofweg vier typen mensen of voorkeuren te onderscheiden: blijvers, urgenten, zoekers en vinders.

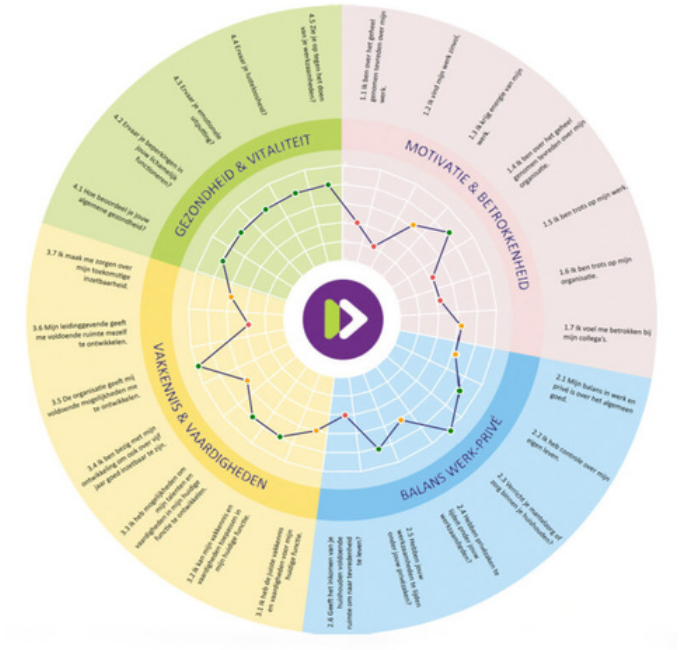
FLOW (14) onderzocht hoe dit terug te zien is in ontwikkel- en verandergedrag van medewerkers: in onze sector zijn relatief veel blijvers en zoekers.

Blijvers zijn vooral gemotiveerd om hun huidige werk te blijven doen, hun vakmanschap bij te houden, en ontwikkelen zich alleen voor zover nodig om dat doel te bereiken. Zoekers zijn gedreven door externe oriëntatie; ze volgen ontwikkelingen en nieuws in de breedte en kiezen daaruit een stap als er iets is dat hen uit hun latente ontevredenheid brengt. Urgenten komen pas in beweging door een externe noodzaak en vinders handelen selectief en doelgericht.



Bron: Fragment uit medewerkersreis (14)

Er is geen goed of fout; de clou zit hem in het kennen van de drijfveren van je medewerker en deze langs die weg uit te dagen of uit te nodigen. En altijd duidelijkheid te bieden: ook al is een stip op de horizon in deze tijd niet te zetten, er is wel een doelstelling, een bijdrage, een verantwoordelijkheid van de medewerker om capaciteiten optimaal in te zetten. Dus vraag jezelf af: ken ik eigenlijk de drijfveer van mijn medewerker? Wat verwacht ik maar heb ik nooit zo uitgesproken? Maak dat onderwerp van je volgende bila.



Bron: Quick Scan

EEN TEAM, ÉÉN TAAK

Die duidelijkheid bied je het beste concreet en op elk niveau. Dat wil zeggen: vertaal je ondernemingsplan naar de afdeling, het team en de functie. Welke competenties heeft elke medewerker nodig over twee jaar? Wat bied je als werkgever om daarnaartoe te bewegen? Wat kan de medewerker zelf doen? Wat moet jij zelf ontwikkelen als leidinggevende? Hoe draagt iedereen in het team bij en stimuleer je elkaar? Strategische personeelsplanning maakt deze stappen inzichtelijk. En met de Quick Scan, die in vijf minuten inzicht geeft in waar je staat, houd je de koers vast door de tijd heen. Deze aanpak blijkt zeer effectief om ook die medewerkers in beweging te brengen die voor die tijd blijvers waren (zie het voorbeeld van Woningstichting Anna Paulowna).

RELAX, JE BENT EEN VOORBEELD

Last but not least. Je bent een voorbeeld. Net zoals jij observeert hoe jouw leidinggevende zich gedraagt. Leef voor wat je wilt zien in je medewerkers. Vertel wat je lastig vindt. Heb lol met elkaar. Wees jezelf. Ontspan, ook jij mag fouten maken. Heb aandacht en vraag zelf ook aandacht van jouw leidinggevende. We hebben elkaar nodig, als vakgenoten en als mensen onder elkaar.

HOE VERSTERK IK MIJN EIGEN LEIDERSCHAP?

Heb je al genoeg van alle adviezen, opgaven, aandacht aan je organisatie en team? Moet je ook nog met jezelf aan de slag.

Ja, sterker nog: misschien had dit hoofdstuk beter helemaal vooraan gekund.

ZET JEZELF BOVENAAN JE TO-DO LIJSTJE

Het begint allemaal met jou. Blader of scroll dus maar eens terug, en vervang op alle pagina's het woord 'medewerker' door 'jezelf'. Dus: wat boeit mijzelf? Vind ik voldoende uitdaging in mijn werk of wil ik me eigenlijk verder ontwikkelen? Heb ik voldoende niet-werktijd zodat ik niet steeds aan blijf staan? Hoe is het met de cultuur en samenwerking onderling? Hoe blijf ik zelf in beweging? Ben ik misschien een blijver? Besteedt mijn leidinggevende aandacht aan mij?

Kortom: begin bij jezelf. Investeer in jezelf. Dat is niet naast je werk, dat ís je werk. Zet het dus in je agenda, gewoon, elke week een blokje tijd. En ook jij kunt sparren met een coach. Over hoe je in je werk zit, wat je belangrijk vindt, en hoe je verder komt.

INVESTEER IN JE TOP 3

Naast het inzicht in jezelf zijn er drie bewezen kwaliteiten (4) waarop je je kunt focussen. Een top 3 van essentiële kwaliteiten die je als leidinggevende in deze veranderende tijden nodig hebt voor duurzame prestaties van jezelf, je team en je organisatie:

1. zelfeffectiviteit
2. non-conformisme
3. originaliteit.

ZELFEFFECTIVITEIT: JOUW DNA IS DE BASIS

Het begint bij de eerste: zelfeffectiviteit. Dit is je misschien beter bekend als persoonlijk leiderschap: de mate waarin je je persoonlijke drijfveren en talenten kent en inzet. In deze tijden van complexiteit en ingewikkelde systemen is die basis des te belangrijker geworden, maar bovendien niet meer voldoende om als leidinggevende met je team duurzame prestaties neer te zetten.

NON-CONFORMISME EN ORIGINALITEIT: ANDERS DENKEN, DURVEN, DOEN

In jouw rol balanceer je tussen enerzijds controle, regels en procedures en anderzijds snelheid, flexibiliteit en mensen. Zeker als corporatie werken we binnen een krachtenveld waarin van zoveel kanten controle wordt opgelegd, dat die in onze organisaties is geïnternaliseerd.

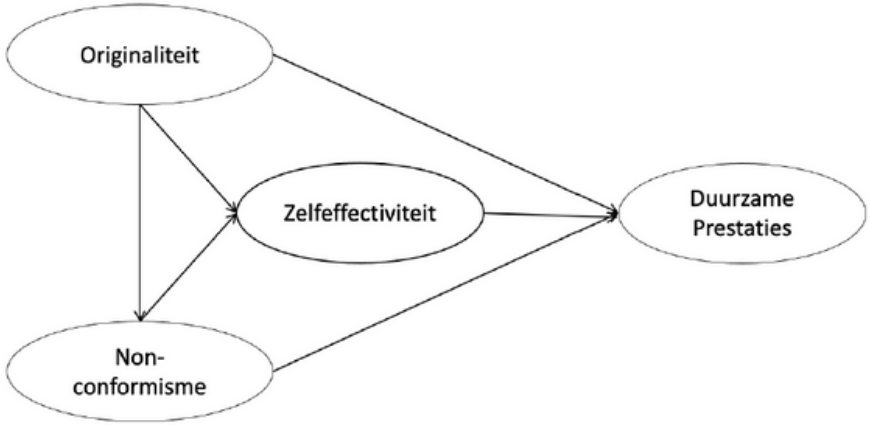
We zijn al zo lang gewend om zo te werken dat we ook zo zijn gaan denken. Maar het gebruik van te veel en ook de verkeerde controls maken een organisatie duur en langzaam. Al die controls en toegenomen bureaucratie leiden ook tot steeds meer burn-out en bore-out (4). Tot professionals die geen of nauwelijks kansen krijgen hun talenten in te zetten om van de norm af te wijken.

Bert Moormann, directeur-bestuurder Domesta, een van de stappenzetters in de Zet 'n Stap-campagne op watdoejijmorgen.nl

Ook als leidinggevende ben je veel tijd, energie en middelen kwijt met op control gedreven werkzaamheden. Je organisatie kan daardoor te kampen krijgen met gedemotiveerde medewerkers, hoog ziekteverzuim, en het gevoel vast te zitten in een opgedrongen keurslijf dat je afmat en afstompt. Om dit te voorkomen is het aan jou om op zoek te gaan naar jouw eigen hogere doel en creatieve blik en om overbodige regels te elimineren.

KLEUR ZONDER LIJNTJES

Hoe ziet dat er dan uit? Je zou kunnen zeggen: niet buiten de lijntjes kleuren, maar zónder de lijntjes.



Bron: Bas Kodden (4)

Volgens Kodden komen er naast zelfeffectiviteit twee nieuwe kwaliteiten bij: originaliteit en non-conformisme (4).

Non-conformisme blijkt uit diverse onderzoeken een directe of indirecte positieve invloed op de bevlogenheid van medewerkers te hebben. Door zich niet te conformeren aan de normen van de organisatie of het gedrag van collega's kan een gevoel van vrijheid en creativiteit ontstaan (4). Juist die creativiteit is voor je organisatie én je medewerkers cruciaal. Je stimuleert daarmee de uitdaging, flexibiliteit, leerruimte en het potentieel die zo nodig zijn voor het boeien en in beweging houden van je mensen. Bovendien ben je op die manier in staat om je complexe opgaven wél te realiseren.

WE DOEN HET SAMEN

Dit vergt moed. Klopt. Gaat ook niet van de ene op de andere dag. Klopt. Maar het kán. Ook jij kunt dit. Als je maar wilt. Onderzoek (4) wijst uit dat de helft van leidinggevenden en medewerkers het willen. Maar het niet doen door de druk die ze ervaren om zich toch te blijven conformeren aan de bestaande modus.

Er liggen dus heel veel kansen. Je doet het al: je leest dit whitepaper. Ga ermee door. Breid je netwerk verder uit.

DE DENK- EN DOEKRACHT VAN FLOW

Ook FLOW is zo'n collega. Wij zijn je sparringpartner om jou, je team en organisatie verder te brengen. Vlieg ons in, we zijn experts als het gaat om boeien en bewegen van je medewerkers. Volg ons webinar met Bart Götte en Bas Kodden in eigen persoon. We komen bij corporaties en leidinggevenden door het hele land over de vloer. We versterken de activiteiten van je regionale samen-werkingsverband. We brengen je in contact met anderen zodat je snel kunt profiteren van ervaring van anderen. Schuif aan bij een van de werksessies online of bij jou in de buurt, of vraag een sessie incompany aan. Alles kan!

Kijk ook eens op flowweb.nl/leidinggeven-in-verandering.

MAAK GEBRUIK VAN DE EXPERTISE VAN FLOW

DE ARBEIDSMARKT IS OP ... OF NIET?

Onderzoeken en media buitelen over elkaar heen: het woord krapte voert de boventoon en dat zal de komende tijd zo blijven (1).

70% VAN DE CORPORATIES HEEFT WERVINGSPROBLEMEN

Maar hoe zit het nu eigenlijk met de arbeidsmarkt, intern en extern? Hoe groot is het probleem eigenlijk, en waar liggen kansen?

NIEUWE MEDEWERKERS

Als corporatiesector groeien we qua werkgelegenheid alweer vijf jaar. Het Arbeidsmarktonderzoek van FLOW (1) laat zien dat de instroom met 11 procent van het personeel vrijwel gelijk blijft.

Van die nieuwe medewerkers is de helft onder de 35 jaar, en meer dan de helft hoger opgeleid. Maar liefst een op de vijf nieuwe collega's die een betaalde baan achterliet, kwam bij uitzend-, payroll- of detacheringsbureaus vandaan en minder dan 5 procent van een andere corporatie.

Collega's die de afgelopen vijf jaar de sector instroomden, vonden hun werkgever vooral via het eigen netwerk (19 procent), een vacaturewebsite (17 procent) en een commercieel wervingsbureau (14 procent). Corporaties vonden bij kandidaten vaak niet de juiste vaardigheden (46 procent) en werkervaring (37 procent). Geïnterviewde HR-collega's noemen concurrentie, imago en de gevraagde ervaring in de sector als factoren die een rol spelen. Deze wervingsproblemen spelen in andere sectoren trouwens ook.

Waarschijnlijk herken je dit beeld. Maar wat is er nu voor jou als leidinggevende van belang? Een op de twee nieuwe collega's behoort tot generaties die ambitieus zijn.

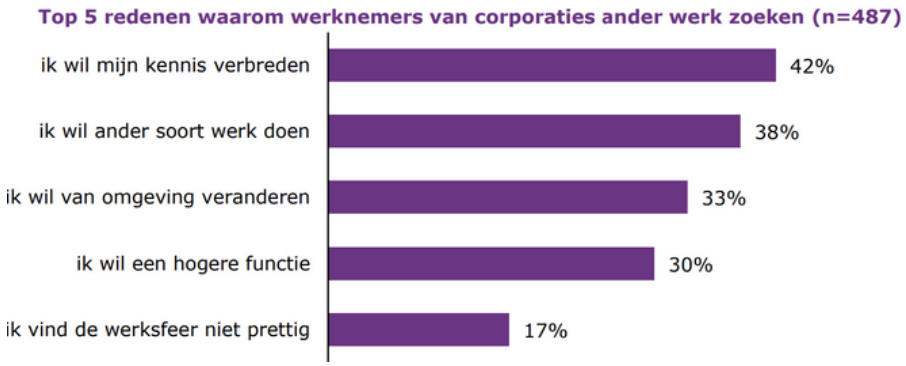
Ze gaan voor inhoudelijk interessant, betekenisvol werk, willen zich sterk ontwikkelen en een goede werk-privébalans hebben. Realiseer je daarbij ook dat je als corporaties onderling amper elkaars concurrent bent in het invullen van vacatures: de meeste mensen komen van elders. Werving blijft daarbij vooral een probleem als je op dezelfde manier denkt: het schaap met vijf poten reageert niet meer op jouw lange vacaturetekst. Wel op een aansprekend verhaal hoe het werk in de praktijk is inclusief jou als leidinggevende, dat je impact maakt, en volop mogelijkheden om tijdens het werk de kneepjes te leren.

HUIDIGE MEDEWERKERS

Met een gemiddelde leeftijd van 47 jaar en een op de drie medewerkers in de leeftijd 55+ blijven we verder vergrijzen. Dat betekent dat de komende tien jaar maar liefst drie op de tien mensen met pensioen gaat.

De huidige medewerkers werken gemiddeld meer uren dan in andere sectoren. Ook hier vallen de jongere generaties op: van alle leeftijdscategorieën kennen de 25- tot 34-jarigen het grootste percentage fulltimers: 82 procent werkt 0,8 fte of meer. Het beeld van oudsher, dat we een relatief stabiele werkgever zijn, klopt nog steeds: 87 procent heeft een vast contract en het gemiddelde loon is nog steeds hoger dan het landelijk gemiddelde.

Ruim de helft van de medewerkers had al eerder een functie binnen de sector, meestal bij de eigen corporatie. Doorstromers hebben de stap in meer dan 50 procent van de gevallen op eigen initiatief gezet; bij nog eens 28 procent kwam het initiatief ook deels van de werkgever. Toch wordt doorstroom niet als makkelijk ervaren: zes op de tien corporaties zien hier weinig of geen mogelijkheden voor, en vijf op de tien geeft ontbrekende kennis, opleiding of vaardigheden van de medewerker als reden.



Mensen behouden vinden werkgevers zelfs nog moeilijker. Drie op de vier corporaties geeft aan dat dat komt door die ontbrekende doorstroommogelijkheden.

De mensen die het betreft, geven aan dat ze een andere baan zochten om hun kennis te verbreden, ze ander soort werk wilden doen, van omgeving wilden veranderen, of een hogere functie wilden. Toch is het overgrote deel (89 procent) niet eens actief op zoek naar een andere baan.
Doorstromer of niet, vrijwel allemaal zien medewerkers dat hun eigen functie aan het veranderen is. De helft heeft daarvoor de komende tijd een opleiding nodig; een derde begeleiding of coaching. Van de werkgevers vindt de helft dat het werk zo snel verandert dat mens en werk nu al niet meer op elkaar aansluiten. Complexe probleem-oplossing en digitale vaardigheden hebben steeds een update nodig.

Tja, ook herkenbaar? Realiseer je dat die doorstroom een grote kans kan zijn, een win-win. En dat leren & ontwikkelen dé knop is om aan te draaien. Voor al je medewerkers én voor jezelf.

90% VAN DE WERKNEMERS IS TEVREDEN MET HET WERK

CONCLUSIES EN TIPS

Toekomstbestendige medewerkers en leidinggevenden zijn anno 2023 essentieel. Dat is dé opgave die bovenaan de agenda van alle corporaties zou moeten staan. Als leidinggevende ben jij de spil! Neem de leiding. Durf patronen te doorbreken. Bedenk waar je over twee jaar wilt staan en begin nu.

HOE VIND IK NIEUW TALENT?

- Skip externen: ga voor interne mobiliteit.
- Vul niet automatisch de lege plek op. Kijk vooruit. Doe het SPP-DI-stappenplan.
- Werf talenten gezamenlijk, leid ze samen op en laat ze over en weer doorstromen.
- Benut je eigen netwerk (bestaande medewerkers).
- Werf op soft skills.
- Toon de waarde van je corporatie, jij als leidinggevende en je collega's.

HOE BOEI IK NIEUW TALENT?

- Zorg dat iemand voldoende uitdaging heeft.
- Zorg voor een goede werk-privébalans.
- Leer en laat leren en creëer daarvoor ruimte.
- Crossboarding voorkomt vertrek van een medewerker.

HOE HOUD IK MEDEWERKERS IN BEWEGING?

- Wees duidelijk wat je verwacht van medewerkers nu en volgend jaar. Ken de drijfveren van je medewerker en daag deze langs die weg uit.
- Vertaal je ondernemingsplan naar afdeling, team en functie. Gebruik SPP-DI en Quick Scan.
- Leef voor wat je wilt zien in je medewerkers. Wees jezelf.

HOE VERSTERK IK MIJN EIGEN LEIDERSCHAP?

- Investeer in jezelf (opleidingen).
- Investeer in zelfeffectiviteit, non-conformisme en originaliteit: anders denken, durven, doen.
- Ga sparren met FLOW, experts in boeien en bewegen van je medewerkers.
- Volg het webinar Leidinggeven in verandering.
- Schuif aan bij een van de (online) werksessies.

ARBEIDSMARKT

- De nieuwe generatie gaat voor inhoudelijk interessant, betekenisvol werk, zich kunnen ontwikkelen en een goede werk-privébalans.
- Doorstroom is een grote kans, een win-win. En leren & ontwikkelen is dé knop om aan te draaien. Voor al je medewerkers én voor jezelf.

BRONNEN

- (1) FLOW Arbeidsmarktonderzoek 2021, https://flowweb.nl/arbeidsmarktonderzoek-2021
- (2) FLOW Leidinggevenden onderzoek 2023, https://flowweb.nl/leidinggeven-in-verandering
- (3) 8 Innovation shifts to drive HR's new operating models, Prof. Dr. Nick van Dam 2023, www.mckinsey.com
- (4) Prof. Bas Kodden, hoogleraar Leiderschap & Managementontwikkeling Nijenrode Universiteit, www.baskodden.nl
- (5) 10 Recruitment trends voor 2023, Academie voor Arbeidsmarktcommunicatie 2022, www.arbeidsmarktcommunicatie.eu
- (6) De troefkaart op de krappe arbeidsmarkt: leren en ontwikkelen, Whitepaper Studytube 2022, www.studytube.nl
- (7) De zoektocht naar kandidaten met de juiste soft skills, Ixly e-Book 2022, www.ixly.com
- (8) Talentmanagement – wat zijn de voorspellers van succes? Whitepaper Ixly 2022
- (9) Nudging in werving & selectie 2022, Pilot onderzoek TNO en ministerie van Sociale Zaken
- (10) Werkagenda VIA (Voor een inclusieve arbeidsmarkt), ministerie van Sociale Zaken 2022, www.talentisbelangrijker.nl
- (11) Bart Götte MBA, business futurist Universiteit van Amsterdam, www.futureflock.nl
- (12) Vinden en behouden van medewerkers; daar gaan we weer, HR community 2022, www.hrcommunity.nl
- (13) Wat betekent de toekomst van werk voor training in je organisatie, De Baak 2022, www.debaak.nl
- (14) FLOW Medewerkersreis 2021
- (15) Sleutelrol voor leidinggevenden bij duurzame inzetbaarheid, Academie voor Arbeidsmarktcommunicatie 2022, www.arbeidsmarktcommunicatie.eu
- (16) 16 Tips over in/door/uitstroom voor werkgevers, uit de benchlearningsessies van FLOW 2021, https://flowweb.nl/arbeidsmarktonderzoek-2021/16-tips-over-arbeidsmarktvraagstukken
- (17) Wees eens wat nieuwsgieriger naar je werknemer, Cristel van de Ven 2023, www.factorvijf.eu
- (18) Heeft de 'Great Resignation' ook in Nederland toegeslagen? UWV 2023, https://www.werk.nl/

ZET 'N STAP NAAR NOG BETER IN ONS VAK

flow

ADVIES, SPARREN OF MAATWERK?

We staan voor je klaar!

info@flowweb.nl
088-2032828

Maak kennis met onze adviseurs

FLOWWEB.NL/LEIDINGGEVEN-IN-VERANDERING