

## Hoogleraar Jeff Gaspersz over innovatief werkgedrag

# WERKNEMER, WACHT NIET OP HR!

Met de vernieuwing van de economie en de uitdijende flexibilisering veranderen de eisen aan werknemers. Maar ook de werknemer zelf stelt nieuwe voorwaarden aan de beleving van werk en neemt daarbij vaker het heft in eigen handen. Het zijn uitdagingen die vragen om een herdefiniëring van de rol van HR. Hoogleraar innovatie en creativiteitsgoeroe Jeff Gaspersz ziet een lichtend pad door het doolhof.

**B**ovenop de golf van flexibilisering surfen de millennials een gouden toekomst tegemoet. Het zijn de tussen begin jaren tachtig en begin 2000 geboren jongelingen, ook wel generatie Y genoemd, die schijnbaar moeiteloos invulling weten te geven aan hun 'ondernemerschap'. Zij beschikken bijna als vanzelfsprekend over nieuwe competenties, als ict-vaardigheden, probleemoplossend denken en het vermogen om flexibel samen te werken. Lachend om onzekerheden grijpen ze kansen - of creëren die gewoon zelf. Deze groeiende groep 'digital natives' is in omvang en betekenis niet te onderschatten, waarschuwt Price Waterhouse Coopers in het rapport 'Future of Work, a Journey to 2022'. In 2020 bestaat de helft van de wereldwijde beroepsbevolking uit millennials. Zij vormen de exponent van 'de nieuwe medewerker': mensen die niet erg geïnteresseerd zijn in contractvormen van arbeid, maar er wel veel voor over hebben om boeiend, uitdagend,

zinnig werk te doen. Werkgevers die dat niet kunnen bieden hebben een probleem. Daarom is het meer dan ooit van belang na te denken over wat goed werkgeverschap is, en met het oog op flexwerkers, óók op wat goed opdrachtgeverschap is. In elk geval moet werk geboden worden dat appelleert aan de creativiteit van werknemers en hun zoektocht naar zingeving, zegt hoogleraar innovatie Jeff Gaspersz van Business Universiteit Nyenrode. Gaspersz vindt het een fascinerende ontwikkeling. 'Terwijl bedrijven zich anders organiseren, is ook het arbeidsaanbod bezig zich anders te definiëren. De arbeidsoriëntatie is aan het verschuiven; mensen zoeken meer naar arbeidsarrangementen die passen bij hun eigen levensstijl. Er zit ook een spirituele component aan en dat zie je heel duidelijk bij de jongere generatie. Misschien moet je het meer levenskunst noemen. Dat je een goede balans vindt tussen werk en privéleven. Dat je ook intens leeft. Dat je weet: het leven is onzeker, maar dat

### SERIE: DE KANTELING VAN ARBEID, DEEL 3

Flexibilisering, digitalisering en sociale innovatie leiden tot ingrijpende veranderingen in de organisatie en beleving van arbeid. In een reeks interviews en verdiepende artikelen belichten P&Oactueel en kennisbank XpertHR deze kanteling van arbeid en de gevolgen voor HR. In dit derde artikel zet hoogleraar innovatie Jeff Gaspersz uiteen waarom HR zichzelf moet definiëren als innovatieaanjager.

maakt mij niet minder blijmoedig; ik probeer alles er uit te halen. Het zijn de jonge generaties die kunnen omgaan met onzekerheid, die in community's zoals Facebook en andere netwerken *connectivity* willen ervaren en elkaar inspireren. Als jij van een ander hoort dat die gestopt is met zijn baan om ondernemer te worden,



en je hoort zoiets nog eens van een ander vriendje, dan word ook jij onrustig. Zeker als jij elke keer bij je baas moet komen die vraagt naar je productiviteit de laatste tijd. We weten nog niet waar deze beweging toe leidt.'

Hoogleraar René ten Bos zei in het voorgaande artikel over kanteling van arbeid zich te verbazen over het uitblijven van een brede discussie over de gevolgen van automatisering. Zo mist ook Gaspersz een landelijk debat over de manier waarop Nederland innovatiever kan worden. 'We zouden het vooral meer over sociale innovatie moeten hebben. We leven in een avontuurlijke, maar ook onzekere tijd. Onzekerheden komen op alle fronten op ons af, maar er zijn ook heel veel kansen. Hoe gaan we daarmee om? Duidelijk is dat HR op zoek moet gaan naar nieuwe concepten. Nu de

flexibele schil steeds groter lijkt te groeien, kun je je afvragen of we ons nog te veel op vaste medewerkers richten. We hebben ook de verantwoordelijkheid dat we de mensen in onze flexibele pool employabel houden en met hen in verbinding blijven, zodat zij zich ook verbonden voelen. Dat is een verstrekkender belang dan alleen maar het ondernemingsbelang. Het is goed voor de sector, we gaan die mensen nodig hebben.'

Uit recent onderzoek van TNO en het Centraal Bureau voor de Statistiek naar de ontwikkelingen rond flexibilisering blijkt dat bedrijven die veel flexwerkers inzetten niet innovatiever zijn dan bedrijven met veel vaste krachten. Wel is het zo dat werkgevers die flexwerkers uitdagend werk en mogelijkheden tot ontwikkeling bieden innovatiever zijn dan werkgevers die dat niet doen.

Gaspersz zegt met name flexwerkers te zien als een *innovation workforce*. 'Steeds meer bedrijven beseffen dat de mensen die tijdelijk werk verrichten eigenlijk het nieuwe bloed zijn. Dat zijn mensen die verse ideeën kunnen binnenbrengen. Die al veel meer bedrijven hebben gezien dan jouw bedrijf, mensen waarmee je in een kruisbestuivingsrelatie kan komen. Die mensen zijn misschien wel niet heel loyaal, maar ze zijn wel scherp, omdat ze weten dat ze zo goed zijn als hun laatste project. Dit zijn de mensen die, als ze goed worden aangestuurd en de ruimte krijgen, van meer waarde kunnen zijn dan alleen de arbeidsprestatie die ze leveren.

We zullen ons moeten plooiën naar contexten waarin bedrijven steeds meer door hun klanten worden afgerekend op hun toegevoegde waarde of innovatiekracht. Organisaties zoeken naar *lean and mean*-achtige systemen die uiteraard gevolgen hebben voor arbeid. Nu kan je op twee manieren kijken naar de flexibele schil. Zo van: dit zijn allemaal mensen die eigenlijk een vast contract willen, maar dat niet krijgen en armoede ligt op de loer. Er is ook een andere manier waarop je de flexibilisering kunt duiden. Ik geloof in de creativiteit en veerkracht van mensen. Ik geloof dat noodzaak de moeder van de uitvinding is; onze inventiviteit komt vooral tot uiting onder druk, onder onzekerheid, onder niet vervulde verlangens; dán worden wij creatief.'

#### Niet wachten

'Werknemers moeten zelf hun *mindset* veranderen en niet gaan zitten wachten op goed werkgeverschap. Ze moeten zichzelf anders definiëren en zichzelf gaan zien als werk-ondernemers. Beschouw een baan als een project en ga ervan uit dat je in essentie voor jezelf werkt. Dat lijkt egocentrisch, maar het is de meest gezonde houding. Want doordat je zegt dat je voor je eigen ontwikkeling werkt ben je daarmee ook waardevol voor klanten, collega's en de organisatie. Dat is een manier van denken waarbij sommige werkgevers zich wat ongemakkelijk voelen, dat mensen wat te gecalculeerd worden. Maar als je kijkt naar de jonge generaties, dan zie je dat die dat al van nature hebben. ►



ANP Xtra | Lex van Lieshout

Generatie Y, de groep *digital natives*, is in omvang en betekenis niet te onderschatten.

Websites en community's zoals bijvoorbeeld Jobbird en LinkedIn stimuleren dat ook. Mensen weten steeds beter hoe ze via community's aan werk kunnen komen. De deelnemers stimuleren en inspireren elkaar. Kijk alleen al naar al die blogs over ondernemerschap, over de *entrepreneurial mindset*. Je moet in deze tijd wel heel blind zijn als dat nog allemaal langs je heen gaat. Waar we wel voor moeten oppassen is dat we niet doorslaan naar de zogenaamde "fuck you-cultuur". Zo van: als werk-ondernemer gaat het alleen om mij en de ander moet niet te veel in de weg zitten. Ik denk ook daarom dat bedrijven mensen vooral moeten binden op waarden en ook dat vraagt om goed werkgeverschap. Een bindende waarde kan bijvoorbeeld duurzaamheid zijn. Zo is hoogleraar Duurzaam Innoveren Jacqueline Cramer bezig overheden en bedrijven te bewegen met nieuwe arrangementen te komen om duurzaamheid in hun

organisaties te laten landen. Duurzaamheid strekt zich niet alleen uit naar producten en diensten maar ook naar de makers ervan. Naar de vaste medewerkers en de mensen in de flexibele schil. Duurzaamheid loont, ook in de zin van het kunnen aantrekken van goede medewerkers die op zoek zijn naar die diepere waarde. Als je weet dat een bedrijf zorgvuldig met mensen omgaat, dan wil je er graag werken.

Ik werkte onlangs met De Nederlandse Bank. Die maakt gebruik van bedrijven als YSE, waarbij trainees bij de bank voor zes of zeven maanden projecten doen. Vervolgens vertrekken ze weer naar een andere organisatie. De Nederlandsche Bank krijgt een half jaar een frisse jonge kracht, die daar goed werk verricht en de trainees verrijken hun cv. Een win-winsituatie. Dergelijke wederzijdse verrijkingen kunnen zich in alle sectoren op alle niveaus voordoen.

Ik wil het niet verheerlijken, een bedrijf is er niet om mensen aan het werk te houden en is zelf calculatief, maar ik heb het over dat andere accent in leiderschap dat een letterlijke win-win is: jij vormt voor mij een waardevolle kracht en een bron van innovatie en dat waarderen we en tegelijkertijd vragen we je voor 200 procent in te zetten. Als je dat niet doet is het einde

oefening. Ik denk dat mensen daar goed mee kunnen leven.

Het is ook goed werkgeverschap om tegen mensen te zeggen dat hun baan niet voor de eeuwigheid is. Bij de HR-staf van Defensie bijvoorbeeld zeggen ze tegen hun medewerkers al bijvoorbeeld: "je bent militair, dat is je droom, maar we kunnen je niet een baan voor het leven bieden. Dus het kan zijn dat we na een aantal jaren weer afscheid moeten nemen." Dat vind ik getuigen van goed werkgeverschap. Als je dat als werknemer van tevoren te horen krijgt, sta je anders in die functie.

We moeten ons afvragen: wat kunnen we doen om de veerkracht van mensen te vergroten? Ik heb eens een denkmodelletje gemaakt. Employability en het versterken ervan heeft te maken met kunnen, in die zin dat mensen meer kunnen dan alleen in dit bedrijf werken. Als ze niet elders willen werken, dan blijven ze vastzitten. Er is een derde component, dat is het können, in de zin van: "ik ken de mogelijkheden niet om me te verbeteren". Aan dat kunnen, willen en kennen is best te werken en dat gebeurt ook veel in bedrijven. Maar er is een vierde component die steeds belangrijker wordt en waarin bedrijven nog te weinig ondersteuning bieden, en dat is het zien. Het is het vermogen om jezelf en je competenties met een andere bril op te kunnen bekijken. Het gaat om de inventiviteit om jezelf te kunnen heruitvinden. Het gaat ook om het zien van kansen voor een volgende stap, nog voordat ze zich aandienen. Wanneer je mensen op deze vier vlakken ondersteunt, bind je ze door ze los te laten. Ze kunnen weg, maar kiezen voor jou als goede werkgever.'

### Mismatch

Onderzoeken van ING en ABN Amro naar trends op Nederlandse arbeidsmarkt bevestigen het stevige stempel dat millennials op de arbeidsmarkt gaan drukken. Maar de banken schetsen een zorgelijk beeld over de groeiende mismatch in Nederland: de technologisering vraagt om hoogopgeleide, jonge zelfstandig werkende professionals, terwijl de beroepsbevolking als geheel verouderd en snelle omscholing vele hindernissen kent. Juist daarvoor worden bedrijven nog meer

**Het gaat om de inventiviteit om jezelf te kunnen heruitvinden**

**MINI MBA HR**

Jeff Gaspersz is één van de sprekers van de mini-MBA HR van P&Oactueel Academy en Nyenrode Business Universiteit. Deze mini-MBA, verdeeld over zes intensieve dagen, begint op 2 november 2015. Zie [PENOACTUEEL.NL/ACADEMY/MINIMBA/](http://PENOACTUEEL.NL/ACADEMY/MINIMBA/)

afhankelijk van het vakmanschap van zelfstandigen, wat de kloof verder vergroot. De bankeconomen dringen er bij overheid en bedrijven op aan stevig in te zetten op het opleiden van vast en flexibel personeel. De functies van vast personeel zouden meer gezien moeten worden als flexibel in te richten 'rollen'.

**Het bordje van HR**

Hoe verhouden al die turbulente ontwikkelingen zich volgens Gaspersz tot

het takenpakket van HR? 'Bewegende organisaties vragen om medewerkers die functioneel maar vooral ook mentaal kunnen meebewegen. Daarom is steeds meer innovatief werkgedrag nodig. Daarmee bedoel ik dat mensen in staat zijn hun eigen leerervaringen te creëren en daarmee hun kennis steeds vernieuwen. Dat ze in staat zijn door de silo's heen te gaan en nieuwe samenwerkingspartners vinden. Innovatief werkgedrag uit zich ook in het kunnen vinden van de experimenteer-ruimte in een functie die ogenschijnlijk weinig vernieuwing, laat staan falen, toelaat. Bedenk dat juist innovatieve werknemers bijdragen aan de concurrentiekracht van een organisatie.

Dus: HR, grijp je kans en stimuleer de innovatiekracht van medewerkers. Ga na hoe met het HR-instrumentarium dit gedrag is te stimuleren. Daarmee los je ook het probleem op

van vaste medewerkers die mentaal te veel verkleefd zijn met hun huidige functie.

Nu begrijp ik wel: HR heeft al veel op haar bordje liggen, maar doordat HR zichzelf als innovatieaanjager bestempelt, zal ze daarmee ook het eigen bordje herdefiniëren en het eigen werk slimmer organiseren. In haar adviseerende rol naar de lijn kan HR in deze innovatierol van grote toevoegende waarde zijn. ◀

**MEER INFORMATIE**

Kijk voor meer informatie over innovatiekracht op de websites [JEFFGASPERSZ.NL](http://JEFFGASPERSZ.NL) en [IDEE-BRIEF.NL](http://IDEE-BRIEF.NL).

Hier is Gaspersz e-book 'Je Hok Uit!' gratis te downloaden.

*Advertentie*

**Bedrijfskunde voor HR**

Verhoog nu uw invloed als HR manager in de organisatie!

7 september t/m 12 oktober 2015 |  
Nyenrode Business Universiteit, Breukelen

**Wat leert u?**

- Leer bedrijfskundige doelstellingen omzetten naar HR-doelstellingen

- Genereer een bijdrage aan de vernieuwingskracht van uw organisatie
- Ontwikkel u tot strategisch business partner

COLLEGE 1



**HR Strategie**  
Bob de Wit  
7 september 2015

COLLEGE 2



**Financieel Management**  
Sander Oude Luttikhuis  
14 september 2015

COLLEGE 3



**Effectief investeren in mens en organisatie**  
Kees Kouwenhoven  
21 september 2015

COLLEGE 4



**De kracht van het "nieuwe organiseren"**  
Jelle Dijkstra  
28 september 2015

COLLEGE 5



**Uw ontwikkeling tot strategisch businesspartner**  
Martijn Hulshof  
5 oktober 2015

COLLEGE 6



**De bijdrage van HR aan de vernieuwingskracht in de organisatie**  
Jeff Gaspersz  
12 oktober 2015

[www.penoactueel.nl/academy](http://www.penoactueel.nl/academy)