



25 jaar A+O

Jubileumcongres, 30 oktober 2008, Amsterdam Arena

METALEKTRO: WORLD CLASS PERFORMANCE, BLIJVEN LEREN ÉN PRESTEREN

Talent in de schijnwerpers

De Nederlandse Metalektro is een wereldspeler: zeventig procent van de productie is voor de export. Maar als de sector die positie wil vasthouden, is er aandacht nodig voor het binnenhalen, ontwikkelen en behouden van talent. A+O kan bedrijven daarbij helpen.

De Amsterdam Arena was een toepasselijke plaats voor het verjaardagsfeest van A+O, de Stichting Arbeidsmarkt en Opleiding in de Metalektro, die 25 jaar bestaat. Op de grasmat van dit beroemde stadion worden topprestaties

'We richten ons nu tot de mensen die in de bedrijven moeten zorgen voor ontwikkeling, voor binden en boeien'

geleverd – op wereldniveau. Hier ontwikkelen mensen zich voortdurend en leren ze bij. Ook de Nederlandse Metalektro is een wereldspeler, met een *world class performance*, die zich voortdurend ontwikkelt. 'Een branche met lef bovendien', merkte dagvoorzitter Jacobine Geel op, 'die het aandurfte om in de thuisbasis van Ajax een grote afbeelding van de Rotterdamse Erasmusbrug op te hangen.' A+O spant zich al 25 jaar in voor een gezonde arbeidsmarkt en gedegen opleidingen in de Metalektro. 'Dat willen we graag met u vieren', zei directeur Erik Holtslag in zijn welkomstwoord. De dag was onder meer bedoeld om een paar dingen uit te dragen.

'Allereerst: we zijn een branche om trots op te zijn. Zeventig procent van wat we maken is voor de export. Maar willen we dat niveau handhaven, dan moeten we ons blijven ontwikkelen. Dan moet de sector over genoeg goed opgeleide mensen beschikken.' En dat is niet vanzelfsprekend, want halverwege dit jaar waren er zesduizend vacatures in de sector. 'We voorzien een structureel tekort', aldus Holtslag. 'De komende vier, vijf jaar gaan veel medewerkers met pensioen. We zien dus graag mensen in de sector komen. En we houden de mensen die er al werken, graag binnenboord.'

De Metalektro is volgens hem een conjunctuurgevoelige sector. 'Weg is weg. Iemand die bij ons vertrekt en in het magazijn van de Gamma belandt, komt niet meer terug. Vandaar dat we ons nu richten tot de mensen die in de bedrijven moeten zorgen voor ontwikkeling, voor binden en boeien, voor ontwikkelingsgesprekken. We willen u graag een steuntje in de rug bieden. Als u hier uw uitdagingen en oplossingen met elkaar deelt, heeft u daar allemaal veel aan.'

Wit overhemd

Dat een continue stroom van nieuw personeel geen vanzelfsprekendheid is viel ook te beluisteren tijdens de parallelsessies deze dag. De branche moet werken aan haar imago. 'Het begint vaak al bij de ouders', zei

- ▶ 3 Jan van Setten zorgt dat mensen in beweging komen
- ▶ 4 Bondscoach Robin van Galen over goud in Beijing
- ▶ 5 Hoe Brink Industrial succesvol werd met opleidingen
- ▶ 6 Verslag van vier groepsessies
- ▶ 8 De uitslag van het panel en twee speciale aanbiedingen

een van de deelnemers. 'Die hameren erop dat hun kinderen doorleren. En ze mogen vooral niet met olie en stank in aanraking komen. Maar in de Metalektro kun je ook prima met een wit overhemd werken.' Een probleem bij het bieden van opleidingsmogelijkheden is dat werknemers soms overstappen naar een ander bedrijf. 'Dan heb je ze opgeleid voor de burens', verwoordde een van de deelnemers. Anderen vonden dat je daar ruimhartig in moest zijn. 'Mensen aan een touwtje vasthouden werkt niet.' Bovendien kun je dit soort dingen oplossen met bijvoorbeeld een studiekostenregeling, waarbij de nieuwe werkgever de studieschuld afbetaalt. En anders kun je de kosten misschien collectief verrekenen.

Persoonlijke inspiratie

Niet alleen werknemers hebben steeds meer behoefte aan ontwikkelingsmogelijkheden, ook de branche zelf heeft baat bij geschoolde medewerkers, die zich blijven ontwikkelen – een deel van die medewerkers is wel lastiger te motiveren. 'Om de houding van mensen te veranderen, moet je aandacht besteden aan

vervolg op pagina 2



Jacobine Geel in gesprek met A+O-directeur Erik Holtslag: 'De sector moet over genoeg goed opgeleide mensen beschikken.'



inspiratie en aan persoonlijke motieven', betoogde Jan van Setten tijdens zijn presentatie. En als dat onvoldoende is, moet je een 'respectvolle confrontatie' durven aangaan.

Dat het ook prima kan lukken om vak- en bijscholing structureel te regelen binnen een bedrijf, bleek uit het succesverhaal van Brink Industrial. Aanvankelijk was er nogal wat weerstand, vertelde Geert Douma, omdat mensen een opleiding associeerden met een reorganisatie. 'We moesten die angst wegnemen, vertrouwen wekken.' Inmiddels is het bedrijf een paar jaar verder en weten mensen precies welke kennis ze nodig hebben. 'We vieren alle mijlpalen', aldus een glunderende Douma. 'En het succes smaakt naar meer.'

De beste ambassadeurs

Nog niet alle bedrijven zijn al even ver, signaleerde A+O-directeur Erik Holtslag in zijn slotwoord. 'Er worden al aardig wat instrumenten ingezet. Maar minstens even belangrijk is het in gang zetten van de beweging richting ontwikkeling. Eerst moet je aan de medewerkers vragen wat je voor ze kunt betekenen; pas dan komen de instrumenten in beeld.'

A+O kan daar op diverse manieren bij helpen. 'We geven adviezen en ontplooiën allerlei activiteiten', aldus Holtslag, 'van financiële vergoedingen tot communicatieactiviteiten.' Er wordt een HR-toolbox ontwikkeld, evenals workshops en trainingen voor direct leidinggevenden en andere werknemers. Regiomanagers kunnen bovendien de uitwisseling tussen bedrijven ondersteunen door kenniskringen te organiseren.

'Omdat we jarig zijn, geven we cadeautjes weg. Zo hebben we voor alle medewerkers in de sector een blad gemaakt, Triv', om de trots van de sector onder de aandacht te brengen, en om leerlingen te motiveren voor de Metalektró.' Het goede nieuws is bovendien dat er voor het eerst in de cao twee dagen voor ontwikkeling zijn opgenomen. Leidinggevenden en medewerkers zullen dus hierover met elkaar in gesprek moeten gaan, hoe deze dagen te besteden.'

Eén belangrijke opmerking had hij wel: 'We kunnen niet alles. Het begint in jullie eigen bedrijf. P&O'ers en HR-medewerkers spelen een cruciale rol in de ontwikkeling van werknemers en dus in de toekomst van de sector. De eigen medewerkers zijn de belangrijkste ambassadeurs van de branche.'



ACTIES VOOR DE KOMENDE TIJD

Tijdens vier groepssessies wisselden de deelnemers van gedachten wat de belangrijkste actiepunten zijn voor de komende tijd. Een gedetailleerd verslag vindt u op pagina 6 en 7. Hier alvast de belangrijkste uitkomsten.

- Het imago van de sector verbeteren, bijvoorbeeld met open dagen.
- Mensen in de breedte opleiden (zo verbeter je meteen de mobiliteit en samenwerking binnen het bedrijf).
- Zorgen voor waardering, werktevredenheid en scholing – allemaal instrumenten waarmee je personeel kunt binden.
- Oudere werknemers inzetten om leerlingen en hun minder ervaren collega's te begeleiden.
- Inventariseren wat mensen nu eigenlijk kunnen, bijvoorbeeld in een functioneringsgesprek. Talent in kaart brengen en coachen.
- Zorgen dat managers en leidinggevenden beschikken over voldoende soft skills om functioneringsgesprekken te voeren.
- Tijdig nadenken over scholing en opleidingsactiviteiten evalueren.
- Medewerkers bij het bedrijf betrekken en ze de ruimte geven om mee te denken.

A+O reageert binnen zes weken op de actiepunten die in de groepssessies naar voren zijn gekomen.



'LAAT MENSEN ZELF IN BEWEGING KOMEN'

De meeste werknemers hebben helemaal niet zo'n weerstand tegen veranderen, zolang ze maar gemotiveerd zijn. Is de motivatie weg, dan moet je een stapje dieper kijken, betoogde Jan van Setten.

Het was een beetje koud in de Arena, daarom liet Jan van Setten de deelnemers eerst wat bewegen. 'Wie van u is hier uit vrije wil? Gaat u staan.' De meeste mensen stonden op. 'Wie is er nu al gemotiveerd? Gaat u anders zitten.' En: 'Wie is hier gekomen zonder weerstand?' Vrijwel iedereen bleef staan. 'Mooi', concludeerde Van Setten, 'dan kan ik de eerste vijftig sheets overslaan'.

'Hoe krijgen we meiden en jongens zo ver dat ze helemaal gaan voor ontwikkeling?'

Van Setten, een Rotterdamse ondernemer en oprichter van de Business Innovation Group (B.I.G.), was door de dagvoorzitter geïntroduceerd als trainer, coach, consultant, inspirator en motivator ('nu kan ik alleen nog maar tegenvallen'). Zijn onderwerp: passie voor techniek. Of zoals hij het zelf zei: 'Hoe krijgen we meiden en jongens zo ver dat ze helemaal gaan voor ontwikkeling?' Ontwikkeling heeft alles te maken met verandering. Daarom legde hij de deelnemers een stelling voor, waar ze met behulp van stemkastjes op konden reageren: 'Mensen hebben van nature weerstand tegen veranderen.' Meer dan tachtig procent antwoordde instemmend. Maar een van de deelnemers kwam met een belangrijke relativering: 'Mensen veranderen constant. Ze hebben alleen weerstand tegen opgelegde veranderingen.'

Het was alsof hij Van Setten de woorden uit de mond nam.

Mentale APK

Het draait natuurlijk allemaal om vrije wil, om motivatie. 'Weet iemand waar dat woord vandaan komt?', vroeg Van Setten, die onlangs van zijn dochters een etymologisch woordenboek had gekregen. 'Het komt van *movere*, bewegen. Motivatie is een beweegreden, een reden om in beweging te komen. Als mensen het gevoel hebben dat iets moet, wordt het nooit wat.'

Hij was laatst bij een technisch bedrijf, waar veel monteurs werken. Zij hadden geen zin in een opleiding: ze wilden geen cursus doen in hun eigen tijd en ze wilden ook geen cursus doen in de baas zijn tijd, want dan liep het werk spaak. 'Met dat soort mensen moet je meedenken. Dan moet je zorgen dat het werk wel goed

'Motivatie komt van *movere*, bewegen. Een beweegreden is een reden om in beweging te komen'

loopt, ook als zij even op cursus zijn. Let er ook op dat je hun taal spreekt. Dus niet: competentie management. Maar bijvoorbeeld: mentale APK.'

Een deelnemer op de tribune vond het lastig. 'We merken dat er veel weerstanden weggehaald moeten worden, maar soms lukt dat niet meer. Ze zijn niet allemaal te motiveren.'

'Iedereen is gemotiveerd', reageerde Van Setten. 'Soms is iemand alleen ontzettend gemotiveerd om iets *niet* te doen. De vraag

is: wil je weten vanuit welke visie? Want dan kun je er iets mee.'

Grenzen vaststellen

Dat bracht hem op een schema over het motiveren van mensen: Waarom doet (n)iemand wat ik wil? 'Als sommige mensen niet te motiveren zijn, dan is dat omdat er iets vooraf moet gaan aan motivatie, namelijk geloof.' Om de houding van mensen te veranderen, moet je aandacht besteden aan inspiratie, aan persoonlijke motieven en aan inzicht. En soms moet je nog dieper gaan, naar het onbewuste niveau, en een

'respectvolle confrontatie' aangaan om samen opnieuw de grenzen vast te stellen. 'Als je dit steeds beter doet', concludeerde hij, 'krijg je mensen die niet veranderd worden, maar zelf veranderen.'

Van Setten besloot met een eigen definitie van HRM:

Have fun, Respect people en Make money. 'Dat laatste komt dan vanzelf.'

Hij liet de deelnemers nog een oefening doen tegen depressie (en tegen de kou): 'Ga staan, hef je armen ten hemel en richt je gezicht omhoog. Tover je mooiste glimlach op je gezicht en voel je nu depressief! Dat lukt niet, hè? Ha ha. De geest kan niet belazerd worden door het lichaam. Dus rug recht en passie vooruit.'

Zijn laatste tip tot slot: 'Geef de hoop op een beter verleden op... en je toekomst ligt open.'



Voor gewenst gedrag is commitment nodig, en dat vergt geloof en begrip.

BEWONDER ELKAARS TALENT

Respect voor elkaars talent en individualiteit, open communicatie en coaching op maat. Dat waren de sleutels tot het succes van de Nederlandse dameswaterpoloploeg op de Olympische Spelen. 'Ik voelde me soms meer people manager dan waterpolocoach.'

Sinds de waterpolodames op 21 augustus in een onvergetelijke Olympische finale de Verenigde Staten versloegen, is bondscoach Robin van Galen een veelgevraagd spreker. 'Je beseft als je terugkomt in Nederland pas hoe verbazingwekkend het is dat drie miljoen mensen naar die finale hebben gekeken. Dat is drie keer zoveel als het aantal mensen dat naar Idols kijkt, terwijl waterpolo toch een kleine sport is.'

De 36-jarige coach, die nu trainer is van de

'Als je goed kunt uitleggen waarom je iets wilt, gaan ze voor je door het vuur'

herenploeg van GZC Donk in Gouda, vindt het nog steeds 'genieten' om ondernemers te vertellen welke factoren bijdroegen aan het gouden succes, zelfs als dat in een Amsterdams stadion gebeurt. 'Het is voor mij, als rechtgeaarde Feyenoord-supporter, wel iets apart om in de Arena te staan.'

Van Galen voorzag de videobeelden en foto's achter hem van commentaar: 'De opening van de Spelen in het stadion was fantastisch: alsof die mensen allemaal voor jou alleen staan te klappen. En Willem-Alexander en Maxima wilden graag het Olympisch dorp zien, dus die zijn bij ons op de koffie geweest.'

Van Galen vertelde over de emoties na de gewonnen finale. 'Erica Terpstra stond in mijn armen te huilen en hier zie je mij met een emotionele Gillian van den Berg, een van

de routiniers in de ploeg. Zij bracht enorme persoonlijke offers voor deelname aan de Spelen. Ze liet haar tweejarige zoontje en man achter in Italië om twee jaar lang fulltime te trainen in Nederland.'

Daarmee is Van Galen beland bij de eerste maatregel die hij nam toen hij in 2006 begon als bondscoach van de dameswaterpoloploeg: de trainingsarbeid fors opschroeven.

'Toen ik twintig jaar geleden begon als trainer, behandelde ik iedereen hetzelfde'

'Ze gingen van drie halve dagen per week naar een bestaan van fulltime topsporter: vijf dagen in de week trainen in Zeist, zes uur per dag. Ze stopten met werk, met vriendjes, met alles.'

De tweede stap was het formeren van een begeleidingsploeg van elf man, waaronder een inspanningsfysioloog, een diëtist en een mental coach. Van Galen nam het mentale aspect van teamvorming uiterst serieus. Zeker toen na anderhalf jaar intensief trainen de resultaten tegenvielen: vijfde op het EK, negende op het WK.

Harde afspraken

De derde verandering die de waterpolocoach doorvoerde was de belangrijkste. Van Galen ging werken met een model dat was ontwikkeld door de Amerikaanse psycholoog Bruce Tuckman: forming – storming – norming – performing – adjourning. 'Een ploeg vormen duurt al een halfjaar. En als dan de resultaten tegenvallen, ontstaan er irritaties: de stormfase. We zijn toen met elkaar alles gaan evalueren. De onderste steen kwam boven: de spelers waren kritisch naar elkaar en ook naar mij toe. We maakten

harde afspraken. De regels werden strakker en we gingen elke twee weken evalueren:

over negatieve, maar ook positieve dingen.'

Die stappen pakten goed uit: het performen was begonnen. Nederland plaatste zich in augustus 2007 als eerste voor de Spelen door Europees kampioen Rusland te verslaan. 'We deden toen een oefening: schrijf jouw definitie op van "respect". Daar kwamen drie dingen uit: accepteer dat iedereen verschillend is, bewonder elkaars talent en stel samen een doel. Daar zijn we de speelsters steeds mee blijven confronteren. En dat eindigde in goud.'

Action types

Van Galen zelf leerde als coach van de waterpolodames dat hij meer persoonlijk maatwerk moest bieden. 'Toen ik twintig jaar geleden begon als trainer, behandelde ik iedereen hetzelfde. Nu weet ik dat er binnen een ploeg verschillende action types bestaan, die allemaal hun eigen benadering nodig hebben. Yasemin Smit bijvoorbeeld was het type "paars": snel afgeleid. Bij een time-out sprak ik haar dus altijd extra aan, om haar bij de les te houden. Dat werkte.'

Het coachen van de damesploeg betekende ook dat Van Galen veel tijd kwijt was met praten. 'Ik voelde me soms meer people manager dan coach. Vrouwen zijn gevoeliger voor kritiek dan mannen, maar ze hebben wel meer discipline. En als je goed kunt uitleggen waarom je iets wilt, gaan ze voor je door het vuur.'



SCHOLING ZONDER DWANG WERKT HET BEST

Willen mensen gemotiveerd bezig zijn met bij- en nascholing, dan moeten ze er uit vrije wil aan beginnen. De opbrengsten zijn dan verbluffend. Dat is te zien bij Brink Industrial.

Bijna tweederde van alle werkende mensen doet ander werk dan waarvoor hij is opgeleid. De aanwezige HR-managers op de tribune van de Arena vormden daarop geen uitzondering, bleek uit een peiling. 'En het is ook niet erg dat mensen iets anders doen dan wat je zou verwachten op basis van hun opleiding', zei Geert Douma. 'Dat geeft aan dat we niet stilstaan, het biedt mogelijkheden voor

'Het wantrouwen tegen scholing is weg'

ontwikkeling. Nascholing en bijscholing zijn belangrijke kansen voor verdieping en verbreding. Als je maar gemotiveerd bent.' Douma is HR- en quality-manager bij Brink Industrial in Hogeveen, dat producten maakt van vlakke plaatstaal, alles op maat voor klanten. Er werken zeventig mensen. Douma kwam in 2002 bij het bedrijf, dat ontstond uit een fusie van twee organisaties. 'Aan opleiding en scholing werd niets structureels gedaan, niets.' Bovendien keken medewerkers wantrouwend naar de leiding. Douma begreep dat wel: 'Ik kan rustig stellen: ze werden hiërarchisch mishandeld. Wil je dan met opleiding aan de slag, dan moet er eerst een culturomslag plaatsvinden.'

Dat is moeilijk, want ga maar na: 'Medewerkers die op cursus moeten, denken dat er een reorganisatie op komst is. O jee, mijn

baan! Je moet dus de angst wegnemen, duidelijk laten merken dat er geen verborgen agenda bestaat, vertrouwen wekken.' Dat betekent: laten merken dat mensen niet moeten leren omdat ze iets niet kunnen, maar omdat het zinvol is om je kennis en vaardigheden te vergroten. Het is leuk om te leren!

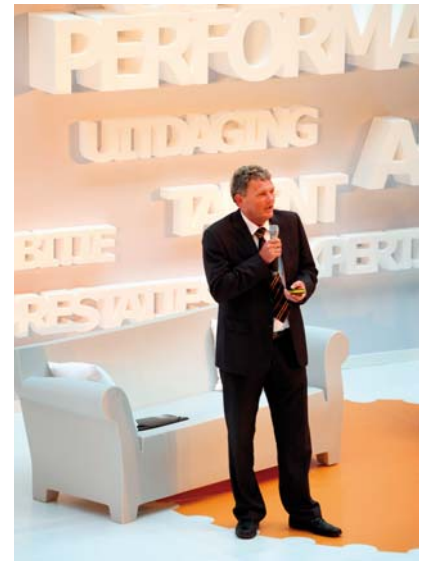
'Mensen weten precies wat ze nodig hebben, ze weten waarvoor ze het doen'

'Dus konden onze medewerkers een opleiding doen – als ze dat wilden. Het was vrijwillig.' Zeventien mensen meldden zich, de rest moest het allemaal nog maar zien. Deze zeventien deden een EVC-traject (Erkenning van eerder Verworven Competenties), daarna ging het bedrijf met hen in gesprek: 'Kijk eens wat je allemaal al in huis hebt!' Ja, dat vonden ze zelf eigenlijk ook wel. Daarna ging een tweede groep hetzelfde traject doen, ook vrijwillig. Van de eerste groep haalden twee daarop rechtstreeks hun diploma op mbo-niveau, zestien gingen aan de slag om dat te halen, wat dertien van hen lukte.

Mijlpalen vierden

'Bij- en vakscholing is zeer effectief, hebben we gemerkt', is dan ook Douma's conclusie. 'Mensen weten precies wat ze nodig hebben, ze weten waarvoor ze het doen. Dat is een groot verschil met je gewone schooltijd. Dan zit je voortdurend op de klok te kijken of je al naar huis mag. Met je toekomst ben je niet zo bezig.'

Dankzij samenwerking met een ROC in de buurt deed niemand te veel: alleen wat nodig



'De omslag heeft een jaar of vijf gekost. Maar de mensen hebben er weer aardigheid in'

was. De mijlpalen werden bovendien gevierd: met een bonus per gehaald certificaat en een etentje na de diploma-uitreiking. Dat de vrijwillige aanpak werkt, is volgens Douma overduidelijk. Glunderend vertelde hij: 'Het smaakt naar meer. Een aantal van onze medewerkers is nu bezig certificaten te halen op niveau drie. Het wantrouwen dat er tegen scholing bestond, is weg. Ik moet wel zeggen dat die omslag een jaar of vijf heeft gekost – en veel geduld en aandacht. Maar de mensen hebben er weer aardigheid in! Succes is de katalysator van succes.'



V.l.n.r.: Victor Müller, creaties van Iris van Herpen en Ab+Ollie.

Opleiden in de breedte

De lijst met conclusies van deze sessie bevatte een aantal varianten op hetzelfde thema: het imago verbeteren, het promoten van de metaalsector en het organiseren van open dagen (voor kinderen én ouders). Toch bleek er meer mogelijk dan dat.

‘De aanwas is het belangrijkste probleem’, verwoordde een van de deelnemers. ‘Er zijn te weinig jongeren. En vaak zijn ze na twee jaar al uitgekeken.’ Iemand anders legde dat bij de ouders neer.

‘We denken te veel in HOGER opleiden, maar je kunt mensen ook in de breedte opleiden’

‘Zij hameren er bij hun kinderen op dat ze moeten doorleren, liefst meer dan ze zelf hebben gedaan. En hun kinderen mogen vooral niet met olie of stank in aanraking komen. Daardoor krijgt de sector een negatief imago. Terwijl je in de Metalektro prima met een wit overhemd kunt werken.’ Met name kleine bedrijven hebben het lastig, was de klacht. ‘Je hebt de verplichting om mensen ontwikkeling te bieden. Maar je kunt niet iedereen directeur of manager maken. Er zijn vaak maar een paar stapjes te zetten

binnen een bedrijf. Dus gaan mensen weg.’ Niet iedereen was het daarmee eens. ‘Je moet het individu centraal stellen en zorgen dat je geen verkeerde verwachtingen wekt. Dus leid ze niet op tot manager als je niet voldoende banen hebt.’ Er is bovendien een alternatief. ‘We denken te veel in *hoger* opleiden, maar je kunt mensen ook in de breedte opleiden: andere machines bedienen, aanvullende disciplines beheersen.’ Zo verbeter je meteen de samenwerking binnen je bedrijf, vond een ander.

Deelnemers vonden ook dat er meer aandacht moet zijn voor praktijkopleiders en directe leidinggevers. ‘BBL’ers moeten betere begeleiding krijgen’, vertelde regiomanager Mabri Fennema bij de plenaire terugkoppeling. ‘Daar zit nu een behoorlijk verloop.’

Studiekostenregeling

Toch was de angst voor weglappend personeel daarmee niet uit beeld. ‘Bij ons in de buurt zit veel chemische industrie’,

vertelde een deelnemer, ‘en daar liggen de salarissen hoger. Dan heb je veel in iemand geïnvesteerd en vervolgens wordt hij weggeplukt.’

Verscheidene aanwezigen vonden dat je dit kon opvangen door ook aan andere dingen aandacht te besteden: flexibele arbeidstijden bijvoorbeeld. ‘Zeker voor tweeverdieners is dat een argument.’

Er kwamen meer factoren ter sprake: waardering, werktevredenheid, scholing – allemaal instrumenten waarmee je personeel kunt binden. ‘Wij zijn helemaal niet bang dat we ons personeel opleiden voor de bureaus. Laat ze lekker gaan. Mensen aan een touwtje vasthouden werkt niet.’ Praktische suggestie om hiermee om te gaan waren onder meer: een studiekostenregeling, waarbij de nieuwe werkgever de studieschuld afbetaalt, of de kosten voor opleidingen collectief verrekenen, via een opleidingsfonds voor de branche.

Regiomanager: Mabri Fennema (06 43 23 15 35)

Iedereen heeft een talent

Een beter imago voor de sector – om zo nieuwe mensen te werven – is niet per se nodig. Het is vooral belangrijk het aanwezige talent goed te benutten, vonden de deelnemers in deze sessie. ‘Iedereen is wel ergens goed in.’

‘De belangrijkste slag die we moeten maken, is het aanwezige talent op de juiste plek krijgen’, zei een van de deelnemers tijdens de sessie. Dat blijkt nog niet zo eenvoudig. Volgens een ander worden

leidinggevers te veel gedwongen om kortetermijndoelstellingen te halen. ‘Daardoor nemen ze de tijd vaak niet om naar de individuele mogelijkheden van werknemers te kijken.’

‘Keihard kunnen werken is ook een talent’

Om daar verandering in te brengen was het volgens sommigen nodig te beginnen met een inventarisatie van wat mensen nu eigenlijk kunnen. ‘Dat kan goed met functioneringsgesprekken.’

Maar dat vergt wel capaciteiten van de leidinggevende. Veel managers met een technische achtergrond hebben te weinig sociale vaardigheden om goede gesprekken met medewerkers te voeren. ‘Maar zij zijn wel de mensen die talent moeten herkennen.’

Stop met zoeken

Een ander vond dat onzin. ‘Stop met het zoeken van talent, begin nu eens met het opleiden, het maken van de vakmannen die we nodig hebben.’ Regiomanager Robert van der Laak vond het een mooie opmerking, het citeren waard bij de plenaire terugkoppeling. Wat heb je als bedrijf eigenlijk nodig? Dat hoeven niet alleen mensen met een bijzonder creatieve inbreng te zijn. ‘Gewoon keihard kunnen werken is ook een talent.’

Belangrijk vonden de deelnemers dat de ontwikkeling van werknemers wordt bijgehouden. ‘Ik vraag me wel eens af hoe effectief die ontwikkeltrajecten eigenlijk zijn’, zei een van hen.

Ten slotte kwam de vraag naar voren wat goede voorbeelden zijn van manieren om talent binnen een organisatie te benutten. ‘Waarschijnlijk heeft iedereen wel een bruikbaar voorbeeld’, antwoordde iemand, ‘hier zitten dertig good practices’.

Regiomanager: Robert van der Laak (06 20 49 87 79)



Talenten benutten is goed voor de organisatie

In de Metalektro zullen de komende jaren veel medewerkers met pensioen gaan. Daarom wordt kennisoverdracht steeds belangrijker.

Voor bepaalde vaardigheden bestaan geen opleidingen. Polijsten bijvoorbeeld, dat leer je in de praktijk. 'Die kennis is niet vast te leggen, elke vakman doet het weer anders', aldus een deelnemer. 'Hé, da's leuk', reageerde een ander. 'Ouderen produceren niet meer zoveel en ze moeten wel langer doorwerken. Dan kunnen ze heel goed twee dagen per week een BBL'er begeleiden. Dan krijgt zo'n jongere gevoel voor techniek.'

'Ouderen kunnen goed twee dagen per week een BBL'er begeleiden. Dan krijgt zo'n jongere gevoel voor techniek'

Maar pas op, waarschuwde een ander: er zijn maar weinig ouwe rotten die kunnen coachen. Dan moet de kennis toch op een andere manier worden vastgelegd. Door het ontwikkelen van opleidingen in eigen huis bijvoorbeeld.

Het benutten van alle talenten in de organisatie raakt ook aan belangen op

verschillende niveaus. Hoe zijn afdelings- en bedrijfsbelang met elkaar te verenigen? Niet iedereen wil zijn talenten afstaan. 'Ik krijg zo'n talent niet mee van een leidinggevende. Hij moet ook zijn targets halen.' Het is dus zaak het gezamenlijke belang duidelijk te maken en de leidinggevende het gevoel te geven dat hij zelf ook beter wordt van het afstaan van een talent.

Slapend talent

Talentontwikkeling kan ook risicovol zijn. Medewerkers raken gefrustreerd: ze doen een opleiding maar kunnen daar in het bedrijf niets mee, bijvoorbeeld omdat ze geen groepsleider kunnen worden – er zijn er al vijf. Moet je hun dan maar geen opleiding aanbieden? Toch wel, vonden sommigen. 'Als je niets doet, raakt iemand met capaciteiten ook gefrustreerd. Je gaat last van hem krijgen in de organisatie, je loopt de kans dat hij vertrekt. Kan hij een opleiding aan, dan moet hij daar dus zeker de kans toe krijgen.' En dan zijn er de slapende talenten: medewerkers die wel kunnen maar niet willen. Die zeggen: ik wil gewoon goed zijn in mijn vak en verder hoeft ik niks, want ik ben voorzitter



van de duivenvereniging. 'We kunnen niet, zoals de bondscoach van het Olympisch waterpoloteam, zomaar mensen vervangen als ze niet meer in het team passen. Dat kost een boel geld.'

Tijdens de plenaire terugkoppeling vertelde regiomanager Yolande van Doornspeek over het advies dat ze op dit punt had gehoord: 'Het talent achter de persoon mobiliseren, de kennis en vaardigheden die mensen in hun privé-tijd opdoen.'

● ●
Regiomanager: Yolande van Doornspeek
(06 48 45 16 77)

Kwaliteit behouden in roerige tijden

Er zijn zorgen over de economische vooruitzichten en het verdwijnende vakmanschap, bleek in deze sessie. 'De meeste bedrijven gaan pas nadenken als ze in de problemen komen.'

Sommige bedrijven in het zuidoosten van Nederland zijn de productiedoelen al omlaag aan het bijstellen, vertelde regiomanager Michiel van der Meer. 'De valkuil voor hen is dat je nu goede mensen

'Je moet medewerkers de ruimte geven om mee te denken'

kunt kwijtraken die je straks misschien weer nodig hebt.' Het is een belangrijk punt tijdens de discussies: je kunt vakmensen moeilijk nu een vast contract geven, terwijl je ze wel wilt behouden vanwege hun vakmanschap. Het beste wat je kunt doen, vertelde Van der Meer bij de plenaire terugkoppeling, is zorgen voor snel, flexibel en op maat opleiden. 'Daar moet je de medewerkers bij betrekken.'

Opvallend is dat veel deelnemers kritisch zijn over het metaalonderwijs. De ROC's werken 'te breed', ze spelen te weinig in op de behoeften in de sector, zo wordt gezegd. In het zuidoosten werven steeds meer bedrijven jong personeel in België, waar de opleiding 'degelijker' is.

Hand in eigen boezem

Anderen vinden dat de metaalbedrijven de hand in eigen boezem moeten steken. 'Zo'n tachtig procent van de bedrijven doet te weinig aan opleiding. Ze gaan pas over scholing nadenken als ze in de problemen komen met hun personeel. De mensen hier vandaag horen bij de twintig procent die er juist wél mee bezig is.' Maar ook deze groep heeft moeite om zijn eigen personeel te overtuigen van het nut van bijscholing, zeker als het gaat om soft skills, zoals communiceren en samenwerken. 'Dan zetten medewerkers de hakken in het zand', vertelde een deelnemster. 'Mensen voelen zich

persoonlijk aangevallen als je ze een bijscholingsvoorstel doet. Dan zeggen ze: doe ik het soms niet goed dan?'

De anderen sloten zich hierbij aan. Alleen als managers zelf het goede voorbeeld geven met hun manier van communiceren, kun je personeel motiveren. 'Je moet medewerkers bij het bedrijf betrekken en ze de ruimte geven om mee te denken.'

● ●
Regiomanager: Michiel van der Meer
(06 11 39 10 81)



Deelnemers gaven via stemkastjes hun mening over een aantal stellingen. Hieronder de resultaten.

- | | |
|---|--|
| <p>1. MENSEN HEBBEN VAN NATURE WEERSTAND TEGEN VERANDEREN.
 Waar: 80,2% Niet waar: 19,8%</p> <p>2. OEFENT U EEN FUNCTIE UIT WAARVOOR U OORSPRONKELIJK BENT OPGELEID?
 Ja: 31,7% Nee: 68,3%</p> <p>3. ONS/MIJN TEAM IS AL SUCCESVOL.
 Waar: 59,6% Niet waar: 40,4%</p> <p>4. HOEVEEL PROCENT VAN DE LOONSOM INVESTEERT U IN DE ONTWIKKELING VAN UW WERKNEMERS? IS DIT MEER OF MINDER DAN 3%?
 Meer: 20,2% Minder: 47,1%
 Geen idee: 32,7%</p> | <p>5. BENUT U OP DE JUISTE MANIER HET TALENT DAT U AL BINNEN HEEFT?
 Ja: 40,6% Nee: 59,4%</p> <p>6. VOOR WORLD CLASS PERFORMERS LIGT DE VERANTWOORDELIJKHEID VOOR HET AANLEREN VAN HARD SKILLS BIJ BEDRIJVEN.
 Waar: 62,3% Niet waar: 37,7%</p> <p>7. SOFT SKILLS ZIJN DE BELANGRIJKSTE VOORWAARDEN VOOR WORLD CLASS PERFORMANCE.
 Waar: 85,1% Niet waar: 14,9%</p> <p>8. DE HR MANAGER: EENZAME DON QUICHOTTE OF SLEUTEL TOT EEN SUCCESVOLLE TOEKOMST.
 Don Quichotte: 11% Sleutel: 89%</p> |
|---|--|



Vier modellen showen creaties van mode-ontwerpster Iris van Herpen, die werkt met onder meer metaalgaas. 'Je zou het op het oog niet zeggen, maar het is heel zacht materiaal', aldus Van Herpen, die twee jaar geleden afstudeerde aan de Academie voor Beeldende Kunst en Vormgeving in Arnhem. 'Het is niet licht, sommige jurken wegen meer dan tien kilo.' De belangrijkste inspiratiebron voor Van Herpen waren rookwolken uit schoorsteenpijpen. 'Heel mooi, maar tegelijkertijd vervuilend, dus erg dubbel.' ●●

Ab+Ollie verbeteren de dialoog tussen leidinggevenden en medewerkers

De werknemers in de Metalektro hebben de komende jaren recht op extra vrije dagen om zich bij te scholen binnen hun vakgebied. Om iedereen op een leuke manier te wijzen op deze mogelijkheid stuurt A+O een bijzonder duo op pad. Het tweetal Ab+Ollie gaat de komende maand op bezoek bij verschillende Metalektro-bedrijven.

Werknemers worden tijdens hun pauze verrast door het duo, dat ingaat op het belang van ontwikkeling van werknemers, onder andere met gebruik van testjes en een quiz. De twee winnaars met de meeste vakkennis bestrijden elkaar daarna in een zenuwslopende finale. A+O stimuleert werknemers gebruik te maken van de beschikbare tijd om zich verder te verdiepen binnen hun vakgebied. Er zijn verschillende manieren waarop werknemers zich binnen de sector kunnen ontwikkelen – tijdens de lunchbezoeken wordt er bijvoorbeeld op gewezen dat iedereen in de Metalektro gebruik kan maken van een Persoonlijk OpleidingsPlan (POP).

Uit onderzoek van A+O is gebleken dat werknemers binnen de Metalektro veel waarde hechten aan persoonlijke ontwikkeling. Ontwikkeling, brede inzetbaarheid en vergrijzing zijn centrale thema's in de Metalektro. Dit blijkt ook uit A+O's Arbeidsmarktmonitor die zojuist is gepubliceerd. A+O haakt tijdens haar jubileummaanden in op deze thema's. Een bezoek van Ab+Ollie is een leuke manier om aan de slag te gaan met de persoonlijke ontwikkeling van uw medewerkers, ook in het belang van uw bedrijfsvoering. Als u wilt dat Ab+Ollie ook bij uw bedrijf op bezoek komen, mail dan naar: jubileum@stao.nl. ●●

SPECIAL VAN TRIV'-MAGAZINE KOSTELOOS VOOR AL UW WERKNEMERS

De Stichting Arbeidsmarkt en Opleiding (A+O) zet zich in voor iedereen in de Metalektro, zowel voor werkgevers als werknemers. Tijdens het 25-jarig jubileum wil A+O haar kernboodschap nog eens breed uitdragen: de ontwikkeling van werknemers in de Metalektro is essentieel. Naar aanleiding hiervan is er een speciale editie ontwikkeld van Triv'-magazine, geheel in het teken van de trots op de branche en de 25 jaar ontwikkeling in de Metalektro. Het magazine staat boordevol verhalen over technische prestaties (highlights, best practices en feiten), maar



vooral ook over de mensen daarachter. Over hoe kennis en permanente ontwikkeling een sleutelrol hebben gespeeld. Kortom, hoe er terecht met trots naar de branche en haar mensen kan worden gekeken. En dat investeren in de ontwikkeling van mensen belangrijk is voor de toekomst. Deze uitgave levert een bijdrage aan de uitstraling van de sector, richting medewerkers maar ook richting hun familie en vrienden – dat is belangrijk, want medewerkers zijn de beste ambassadeurs op de arbeidsmarkt. Het magazine inspireert lezers bovendien om proactief met de eigen ontwikkeling bezig te zijn. Wij sturen het magazine daarom graag op onze kosten naar al uw medewerkers persoonlijk. Wilt u deze speciale uitgave aan uw werknemers aanbieden? Mail ons dan op jubileum@stao.nl en wij nemen zo spoedig mogelijk contact met u op. ●●