

FALL. STAND. LEARN. REDESIGN.

# IREBELS

Document Date: August 2022

**Author:** Funs Lodewick

---

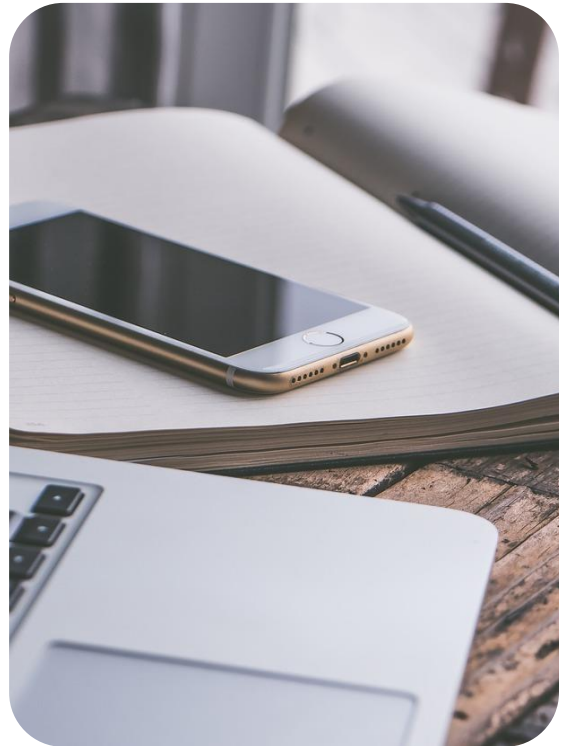
**Web:** <https://www.irebels.nl>

## FALL. STAND. LEARN. REDESIGN

**FALL. STAND. LEARN. REDESIGN** is een strategie voor bedrijven – groot of klein - die erkennen dat de wereld van werk grondig veranderd. Hoe je het werk pre-Corona benaderde is niet meer effectief. Bedrijven die de volgende observaties herkennen en erkennen stappen over op een strategie van aanpassing.

Het is ook in de wereld van werk niet de sterkste die zal overleven, maar degene die zich het beste aan kan passen. Als je er gisteren nog niet aan begonnen bent, begin er dan vandaag mee. Het is geen kwestie van een nieuw imago aanmeten en daarmee komt het goed, ook niet een kwestie van een nieuwe proces invoeren.

Het is een kwestie van een mindset waarin Recruitment, HR, Finance, Management en back-office partijen een mindset ontwikkelen waarin ieder zich realiseert dat mensen uniek zijn en vanaf vandaag ook zo behandeld willen worden.



De laatste maanden is er wel een overtreffend bericht in de kranten: 'weer een nieuw record aan personeelstekorten'. Toch kun je je afvragen of veel bedrijven de nood wel inzien. Aanbrengbonussen, retentiebonussen, advertenties op radio, TV internet, noem maar op.

We gooien letterlijk geld op een probleem waarvan we nog we niet hebben gedefinieerd wat de oorzaak daadwerkelijk is. Het gevolg: kosten stijgen, de opbrengst (hopelijk meer personeel) daalt en we zijn geen steek verder. Week in week uit denken recruiters op vrijdag dat het maandag vast wel beter gaat en klappen de laptop dicht. Op maandag begint het hele frustrerende proces opnieuw.

Zoals Winston Churchill al zei: "Never waste a good crisis". FALL. STAND. LEARN. REDESIGN is geen quick fix voor je recruitment probleem maar een lange termijn strategie voor een succesvolle wervingsstrategie. Het vraagt niet alleen aanpassing van recruitment en HR maar van de hele organisatie, te beginnen met directie en management.

## EEN BLIK OP DE TOEKOMST

---

### DE. BEROEPSBEVOLKING. VERANDERT.

Hoewel het aantal mensen dat hun baan opzegt, misschien zal afvlakken, is zal het tekort aan talent naar verwachting nog jaren aanhouden. En dan hebben we het alleen over talent. Een belangrijke reden is een hele oude bekende: tot 2030 zullen babyboomers de beroepsbevolking sneller verlaten dan mensen dat er nieuwe mensen op de arbeidsmarkt komen. Dus, hoe krijg je de hulp?

---

### DE. WERKWIJZES. VERANDEREN.

De wereld verandert. De mensen die het werk doen, veranderen. Het werk moet opnieuw worden ontworpen. Bedrijven die koppig vasthouden aan ouderwetse workflows en technieken, oude technologieën en oude processen en oude denkwijzen zullen met de gebakken peren zitten.

---

### DE. WERKPLEKKEN. VERANDEREN.

Zelfs nu we weer teruggaan naar kantoren is thuiswerken niet weg. Werknemers zijn er aan gehecht geraakt en zien de voordelen er van in. De wereld van werken is niet meer een aaneengesloten periode van werken gevolgd door een aaneengesloten periode van thuis zijn. Het is een samensmelting van wat er op een dag allemaal moet gebeuren. Dat is voor iedereen anders en werknemers verwachten van hun werkgever dat ze daar mee om kunnen gaan. De vraag is nu: hoe kun je als werkgever aan deze verwachtingen voldoen nu de Corona tijd weer achter de rug lijkt te zijn?

---

*"Werk is geen locatie, het is een tool. Een tool die gebruikt wordt om doelen te bereiken.  
Net zoals ze technologie zoals e-mail en videoconferenties gebruiken"*

- Tsedal Neeley, Harvard

## NEVER WASTE A GOOD CRISIS

Een nieuwe manier van werken rondom recruitment klinkt als een hels karwei en het slechte nieuws is: dat is het ook. Maar wie vandaag begint is minstens een dag eerder klaar dan zijn of haar concurrentie. We hebben twee en een half jaar stilgestaan in de Corona periode. Ik heb geen enkel bedrijf gezien dat gebruik heeft gemaakt van de relatieve rust om eens rustig uit het raam te staren en goed na te denken wat er nu anders kan moet.

Je personeel heeft dat namelijk wel gedaan. De Corona periode heeft mensen aan het denken gezet:

- We kregen nieuwe sociale normen waarin meer belang werd gehecht aan preventie. Sporten, gezond eten, zorgen voor anderen, ons gezin en onze ouders en vrienden. We gingen meer letten op onze eigen gezondheid en de gezondheid van anderen.
- Op een kluitje op kantoor werken is niet langer een ideaalbeeld. Thuis blijven, afstand houden en Zoom- en Teams meetings zijn in de plaats gekomen van vergaderingen op kantoor. De balans werk-privé is weer op de agenda gekomen. We willen ons ontwikkelen, niet alleen professioneel maar ook als mens, als vader en moeder, als vrienden en als burens.
- We lopen van crisis naar crisis. De gezondheidszorg kan het niet meer aan. Nu volgt de klimaatcrisis, de stikstofcrisis, de Oekraïne crisis, de gascrisis, de woningcrisis. We realiseren ons dat in onze wereld niet meer alles zo vanzelfsprekend is als vroeger.

Dat alles geeft veel mensen het besef dat ze niet leven om te werken, maar werken om te leven. Het is ook niets nieuws. Elke generatie voor ons heeft ook meer vrijheid geëist ten opzichte van de vorige generatie. Jouw organisatie heeft de kans om de handschoenen op te pakken en vooruitstrevend te zijn in het herontwerp van de recruitment strategie.

De veranderingen die je aan zult moeten brengen, zijn zo ingrijpend dat het geen kwestie is van vooruit schuiven tot het beter wordt. Het is een kwestie van FALL. STAND. LEARN. REDESIGN. Het is dus een kwestie van blijven aanpassen, Agile. Het mag geen project van jaren worden, elke week 2% aanpassing leidt er toe dat u volgend jaar het volledig anders doet. Zonder grote schokken, met kleine en korte evaluaties. En met een lerend effect voor jouw organisatie.

De kans is groot dat de je zo'n enorme kans niet eerder hebt gehad. We raden je aan het momentum te gebruiken en vandaag te starten met je werkplek, je personeelsbestand én je workflows. Waarom alle drie? Omdat ze allemaal in elkaar grijpen en ze niet zonder elkaar succesvol kunnen zijn.



## DE. BEROEPSBEVOLKING. VERANDERT.

Een groeiend aantal professionals wordt gedreven door ondernemersgeest. Ze willen niet hun hele leven voor één bedrijf werken of van baan naar de volgende zelfde baan gaan binnen dezelfde branche. Ze willen niet jarenlang ploeteren voor werk waar ze ongelukkig van worden. Ze willen genoeg opklimmen om werk te doen waar ze enthousiast over zijn maar zien ook dat het ergens stopt. Ambitie heeft een bovengrens. Meer geld is niet langer de (enige) drijfveer. Drijfveren zijn diverser. Meer tijd voor gezin, hobby's of zorg, meer vakantie, meer ontwikkeling, omscholing naar een volgende baan. Ze laten zich niet meer in een loopbaanpad dwingen van een werkgever, maar ze willen zelf de controle hebben.

De andere kant van het verhaal is dat veel werkgevers nog steeds vacatures stellen op basis van een omschrijving van rollen in een functiehuis. In dat functiehuis staat precies beschreven wat van iemand verwacht wordt, wat zijn niveau is met de daarbij behorende salariering. Het dient vervolgens als kapstok voor de functiewaardering, personeelsplanning, loopbaanpaden en ontwikkeling binnen je organisatie. Vaak wordt er binnen het functiehuis een indeling gehanteerd naar het niveau of werkgebied van de werknemers. Hierbij moet je dan weer denken aan junior, medior, senior en/of schaal.

Een functiehuis is vaak de basis van een HR-organisatie. Het ontwikkelen van functieprofielen en het vaststellen van een passende waardering creëert namelijk overzicht en structuur binnen jouw organisatie. Maar de enige die je daarmee helpt, is de HR afdeling zelf. Niet recruitment en al helemaal niet het aantrekken van talent. Het mag inmiddels duidelijk zijn dat er weinig mensen zijn die zitten te wachten op hun indeling in het functiehuis. Sterker nog, het zal ze worst wezen.

## ZELF AANNEMEN OF OUTSOURCEN?

Kijk kritisch naar de voor- en nadelen van recruitment in eigen beheer en het outsourcen van recruitment.

### ➤ **Eigen recruitment**

Wanneer je zelf je recruitment gaat uitvoeren heb je zelf invloed op het gehele proces. Je eigen, interne, recruiters kennen de interne organisatie waarschijnlijk beter dan externe recruiters. Hierdoor weten ze precies wat er speelt en welke personen in de cultuur passen. Als je recruitment team op stoom is dan zou het kunnen dat ze kosten kunnen besparen. Een externe recruitment moet immers ook betaald worden. Je employer branding is ook wat makkelijker te sturen, maar moet continu gedaan te worden. Dat gaat makkelijker en beter met een vaste, eigen recruiter.

De markt voor recruiters is echter ook gespannen. Een goede recruiter kan mogelijk vroegtijdig weggekaapt worden door een concurrent. Er zit ook een ander nadeel aan eigen recruiters, er gaat veel talent verloren. De standaard aanpak van recruiters is dat ze op zoek gaan naar mensen die passen op de openstaande functies. Ze hebben weinig overzicht op functies die binnenkort beschikbaar komen.

## Outsourcing recruitment

Recruitment is een specialisme. Het is lastig voor eigen recruiters om zowel een secretaresse, een Business Intelligence consultant en een nieuwe manager juist aan te spreken. Het zijn verschillende type mensen en ze moeten elk op hun eigen manier benaderd worden. Het zorgt voor een inefficiency in je recruitment team (waar ze zelf weinig invloed op hebben) en dat maakt eigen recruitment duur. Een gespecialiseerd recruitment bedrijf zorgt voor de juiste match, weet hoe de juiste mensen uit de markt gehaald kunnen worden en kan een match maken op basis van inhoud, ervaring en cultuur (althans, de betere recruitment bureaus).

Een goed recruitment bedrijf deelt ook in het risico. Een Werving en Selectie bedrijf verdient zijn geld zonder nazorg te leveren, het is een 'hit and run' bedrijf. Veel detachingsbedrijven werken ook zo. Daarom werken we bij iRebels met een lange termijn strategie voor het aantrekken van talent. Daarbij letten we op de motivatie van de medewerker, de culturele fit met onze klant, groeipotentieel binnen en na de functie en blijven we nauw betrokken bij de ontwikkeling van de medewerker. Ook nadat een medewerker in dienst gaat bij onze klant.

Externe recruitment van specialistische functies is over de hele periode ook goedkoper. Het lijkt wellicht duurder maar in de praktijk worden veel kosten bespaard door snelheid van werving (geen 6 maanden openstaande functie met bijkomende kosten), door minder kantoorwerk (CV's doornemen, LinkedIn profielen zoeken, imago schade door de verkeerde mensen te benaderen) en u bespaart aanzienlijk op aanlooptijd. De eigen recruiter moet namelijk wel goed snappen welk profiel hij/ zij uit de markt moet halen zonder ook maar kaas te hebben gegeten van bijvoorbeeld business intelligence.

Tot slot is de kwaliteit van het nieuwe talent aantoonbaar hoger. Een specialistische recruiter weet beter hoe de markt in elkaar zit. Een goed recruitment bedrijf kan ook 'nee' verkopen. Zo zullen wij geen managers of secretaresses voor je zoeken. We willen je wel helpen, maar alleen door onze meerwaarde aantoonbaar groot te houden. Wij weten simpelweg te weinig van managers en secretaresses. We weten wel veel over Data Science talent.

## DE. WERKWIJZES. VERANDEREN.

Heb je wel eens het gevoel dat er steeds meer projecten op je afkomen? Dat je nauwelijks nog met je eigen werk bezig bent en dat er elk kwartaal wel een nieuw project gestart wordt? Dat komt omdat het ook waar is. En dat geldt ook voor de rest van de organisatie. Werk is simpelweg niet meer te vangen in een functieomschrijving. Zeker in het IT veld heeft het echt geen zin meer om je vast te klampen aan een functiehuis, met functieprofielen en functiewaarderingen.

Er ontstaat een toekomst waarin niet meer de functieomschrijving bepaalt wat iemand doet maar waarin het gaat om de combinatie van zijn kennis, ervaring én zijn werkcultuur. Vandaar ook dat wij ons niet primair focussen op onze klanten maar op de professionals die we kennen. We vragen onze professionals allemaal een cultuurtest in te vullen om er zo achter te komen wat iemand zijn werkvoorkeuren zijn. Uit onderzoek blijft namelijk dat precies dezelfde mensen in de ene organisatie wel succesvol zullen zijn maar in een andere organisatie totaal niet tot hun recht komen. Dat heeft niet te maken met hun skills maar met de match op het gebied van cultuur van de organisatie met de voorkeurscultuur van de medewerker.

Project teams worden ook steeds kleiner. Het werken met een 30 collega's tellend team is niet meer werkbaar. Ze zijn niet effectief en vragen te veel tijd en energie om betrokken te blijven. In plaats van met grote projectteams te werken is het slimmer om een 2 tot 3 collega's tellende kernteam samen te stellen die toegang hebben tot de juiste skills (intern én extern) en ze te laten werken in wendbare teams met korte termijn iteraties. Agile gecombineerd met LEAN. Het voordeel is dat de snelheid hoger komt te liggen én dat de mensen die in de periferie betrokken zijn ook echt betrokken blijven. Ze worden alleen gevraagd tijd vrij te maken op het moment dat ze ook toegevoegde waarde hebben.

## DE. WERKPLEKKEN. VERANDEREN.

Vóór COVID-19 waren de meeste managers van mening dat de maximale productiviteit bereikt werd door mensen vijf dagen per week in een groot kantoor te laten werken. De maximale creativiteit was nog een kantoortuin (die overigens contraproductief blijkt te zijn). Bewijzen dat je maximaal productief was deed je door op kantoor achter je werkplek te zitten. Desnoods te doen alsof. Werken op afstand was soms handig maar niet te vaak, 1 dag per week was wel voldoende en dan was dat goed om het 'even rustig aan te doen'.

Toen Corona kwam, kwam ook de grote ommezwaai. Ineens omarmden veel bedrijven het thuiswerken, al waren ze daar nog lang niet klaar voor. In alle sectoren, van productie tot zelfs geestelijke gezondheidszorg, ineens mocht en kon het allemaal. Ondanks alle angsten, ging het werk gewoon door. En... het werk kwam af. Directeuren en managers realiseerden zich al snel dat als er gewerkt kan worden vanuit... waar dan ook. En werknemers realiseerden zich dat ook. De werkplek is dus geen noodzakelijke locatie meer waar medewerkers zich dagelijks moeten melden.

---

### WIE. NIET. HOREN. WIL.

**51%**

ZOU ANDER WERK ZOEKEN ALS  
ZE VOLLEDIG TERUG MOETEN  
NAAR KANTOOR

**39%**

ZOU ANDER WERK ZOEKEN ALS  
ZE SLECHTS 1 DAG THUIS  
KONDEN WERKEN

**49%**

VAN DE MILLENNIALS EN GEN Z  
VINDEN 2 DAGEN THUIS  
WERKEN HET MINIMUM

---

Uit enquête na enquête blijkt dat de meerderheid van de werknemers thuis wil werken. Eén enquête van Britse werknemers laat zien dat meer dan de helft hun baan zou opzeggen als ze niet de gelegenheid zouden krijgen (deels) thuis te kunnen werken. Het verlangen naar vrijheid is vooral sterk onder jongere generaties. Bijna de helft (49%) van de millennials en Gen Z zei dat ze hun baan zouden opzeggen als ze meer dan 3 dagen naar kantoor terug zouden moeten. Niet omdat ze geen zin meer hebben, maar omdat ze het kantoor zien als hulpmiddel en niet als werkplek. De werkplek nemen ze overal mee naartoe, het kantoor wordt alleen gebruikt als het in hun ogen nodig is.



Daarmee is een kantoor geen dagelijkse bestemming meer. Het wordt een plek waar mensen kunnen samenkomen om te socialiseren, problemen op te lossen en stille ruimtes te gebruiken voor focus. Als je vanuit dit perspectief naar het kantoor kijkt zul je jezelf een aantal vragen moeten stellen:

- In hoeverre moeten we eisen dat mensen naar kantoor komen?
- In hoeverre willen medewerkers een kantoor gebruiken?
- Waarom zou je nog investeren in kantoren en kun je deze investering niet beter doen in goed personeel?
- Hoe waardevol is een kantoor?
- Zijn er geen betere oplossingen te bedenken dan een kantoor op een vaste plek met een vaste inrichting?

## DE. WERELD. IS. NIET. ZWART-WIT.

Er zijn verschillende manieren en combinaties van thuiswerken én kantoorfaciliteiten:

- Remote-first  
De meest extreme vorm van thuis werken. 100% vanuit huis werken en een klein kantoor als faciliteit voor de hoogst noodzakelijke activiteiten (receptie, ontvangst klanten en nieuwe medewerkers, etc);
- Remote for now  
Net zoals in de Corona periode is deze benadering er een van tijdelijkheid. Zodra de situatie terug 'normaal' is, gaan we weer terug naar kantoor;
- Remote-friendly  
Een combinatie van thuiswerken en kantoorwerken. De werkgever kan de ene of de andere stimuleren en tegelijk elke werknemer de vrijheid geven om zelf de keuze te maken. Dit is de praktijk voor de meeste organisaties op dit moment;
- Remote by role  
Hier wordt onderscheid gemaakt op basis van werkervaring, senioriteit of type werk. In sommige gevallen kan dit duidelijk zijn (een verpleger kan niet thuiswerkend verplegen) maar er zijn ook minder duidelijke gevallen en die kunnen leiden tot discussie of frustratie;
- Remote by day  
Hier worden een aantal vaste thuiswerkdagen afgesproken. Meestal voor ene heel team of een hele afdeling. Voordeel hiervan is dat het structuur en duidelijkheid schept, nadeel is dat het doorgaans weinig besparing op kantoorruimte oplevert.
- On-site first  
Iedereen werkt standaard op kantoor, tenzij...

## GAAT DIT ALLEMAAL WEL WERKEN?

Welk antwoord je ook geeft, of het nu 'ja' of 'nee' is, je krijgt gelijk. Veel organisaties hebben hun eigen weg gevonden en elk van hen loopt tegen de voordelen aan, maar ook tegen de nadelen. Microsoft en Google zijn overgestapt op een keuzemodel voor werknemers. Tesla heeft besloten om volledig naar kantoor terug te gaan. Het belangrijkste is om constant bij te blijven sturen. Zorg dat er gecommuniceerd wordt over welke faciliteiten wel of niet te gebruiken en maak duidelijk dat het kan veranderen, net zoals bij andere arbeidsvoorwaarden.

De beste oplossing is er een waarbij ruimte is voor "FALL. STAND. LEARN. REDESIGN", vallen, opstaan, leren en opnieuw ontwerpen.

## TOT. SLOT: RECRUITMENT. IS. MENSENWERK.

Je werkt met mensen en mensen verdienen altijd de beste behandeling. Elke verandering wordt door verschillende mensen ook verschillend opgepakt. Een 180 graden ommezwai op de vrijdagmiddag borrel communiceren gaat niet goed werken. Aankondigen dat je elke 2 weken kleine verbeteringen wil gaan toevoegen aan je recruitment proces maakt het overzichtelijk, behapbaar en het nodigt uit tot meewerken en het geven van opbouwende feedback.

“FALL. STAND. LEARN. REDESIGN” betekent vallen, opstaan, leren en opnieuw ontwerpen. In dat proces zul je ook vallen, opstaan, leren en weer opnieuw ontwerpen. Stel je ook zo op, niemand heeft het perfecte nieuwe plaatje al geschetst. Dat zal ook niet gebeuren, want net zoals mensen uniek zijn, is jouw organisatie ook uniek.

# IRREBELS