



“Smart Industry verlangt Smart HRM. TechYourFuture helpt hierbij”

Antoinette Tanke, eerder HRM manager bij NTS Norma:

NTS Norma is een hightech eerstelijns toeleverancier van mechatronische systemen in Hengelo. Antoinette Tanke, eerder HRM manager bij NTS Norma, bracht ROC van Twente, Saxion, TechWise en Expertisecentrum TechYourFuture bij elkaar om te komen tot een organisatie die bij NTS Norma technici krachtig voorbereidt op de nieuwe industrialiteit. Antoinette Tanke: “Het onderzoek van Stephan Corporaal van TechYourFuture is inspirerend geweest voor de concrete acties die wij hebben ondernomen richting onze medewerkers.” Inmiddels is TechYourFuture een nieuw onderzoek gestart naar wat al deze geschetste ontwikkelingen nu precies betekenen voor specifiek de leidinggevenden in een dergelijke innovatieve en continu veranderende omgeving van Smart Industry.

“Wij zagen in dat actie voor NTS Norma onvermijdelijk was”

Gebrek aan gerichte opleidingen voor Smart Industry. Antoinette Tanke is inmiddels directeur/eigenaar van Connecting Xperts, een HRM adviesbureau: “Smart Industry & Sociale innovatie heeft een enorme impact op het HRM-beleid van technologische bedrijven. We zien nieuwe en innovatieve productietechnologieën in rap tempo op ons af komen. Je loopt er dan tegenaan dat de opleidingen ontbreken om je technici hier voor op te leiden. Neem werktuigbouwkundigen die van het ROC komen op niveau MBO 4. Vervolgens duurt het nog zeker twee jaar voordat ze op de werkvloer in je technische bedrijf zodanig inzetbaar en productief zijn om met deze nieuwe en innovatieve productietechnologieën te kunnen werken. Kijk je naar bijscholing van je bestaande werknemers richting Smart Industry, dan zul je zien dat die opleidingen ontbreken en die zul je dus zelf moeten (laten) ontwikkelen. Je hebt het dan over ingrijpend maatwerk in je hele palet van technische opleidingen om mee te kunnen komen in al die nieuwe productietechnologieën. Maatwerk is nodig aangezien ondernemingen keuzes maken op het gebied van productietechnologieën.”

Meer werk met minder mensen

De economische crisis betekende een extra stimulans iets ingrijpends te doen als antwoord op deze ontwikkelingen. Antoinette: “Er lag een duidelijke visie vanuit het management. We zagen het belang in, dat we onze bestaande technische vakmedewerkers moesten zien te behouden omdat we ons realiseerden dat de economie ook weer zou aantrekken. Naast de uitstroom van de baby-boomers wisten

we ook dat er steeds minder technici vanuit opleidingen het werkveld in zouden stromen. In feite zagen we dat als de economie zou aantrekken, en daarmee de groei van de bedrijven, dat we wellicht het werk met (in aantal) minder medewerkers zouden moeten uitvoeren. Dat betekende ook dat er ingezet moet worden op automatiseren, digitaliseren en robotiseren. Wat nu bijvoorbeeld nog meerdere lassers doen, kan straks worden uitgevoerd door één lasser met een robot, met mogelijk nog een groter werkaanbod. Dit betekent dat inhoudelijk technisch en technologisch werk enorm gaat transformeren.”

Actie is onvermijdelijk

Antoinette zag in dat je dan vervolgens onvermijdelijk tot de ontdekking komt dat dit een continu proces aan het worden is. Sterker nog: de technologische veranderingen gaan almaar sneller. Antoinette: “Vanuit de HRM-discipline in een technologisch bedrijf kom je temidden van al die ontwikkelingen vroeg of laat op een simpele, maar urgente vraag uit: hoe ga je dit allemaal behappen? Daarbij gaat het niet alleen over de fysieke metaalbewerkingshandelingen, maar binnen Smart Industry moet je ook nog eens goed leren programmeren, zoals voor robots. Kortom, zaken die je niet in traditionele opleidingen in de techniek leert.”

Nuttige inbreng van TechYourFuture

NTS Norma heeft in het licht van al deze ontwikkelingen die zij op zich af zag komen, de handen ineen geslagen met relevante externe partijen. Antoinette: “Heel inspirerend hierin was het onderzoek van Stephan Corporaal

“Je moet je medewerkers in de mindset van een levenlang leren krijgen”

van TechYourFuture naar het binden en boeien van jonge technici. Samen met hem hebben we bekeken wat concreet de problematiek op de werkvloer was bij NTS Norma en waar wij tegenaan lopen. Zoals uit het onderzoek van Stephan bleek, krijg je dan niet alleen te maken met harde techniek, maar ook met een stukje softskills waaraan het bij veel jonge technici ontbreekt. Dat hebben we opgepakt en een team gevormd binnen NTS Norma. Dit team heeft de handen ineengeslagen met het team van ROC van Twente en die structurele samenwerking heeft geresulteerd in een maatwerk opleidingstraject.”

Belang van softskills

Over de softskills wil Antoinette iets moois kwijt: “Door die ook te ontwikkelen, gaan mensen nadenken over hun eigen werk en leren ze verantwoordelijkheid nemen en ontdekken ze hoe initiatief nemen er eigenlijk uitziet. We zien dat medewerkers die softskills inmiddels zijn gaan toepassen in hun werkpraktijk en zo ruimte creëren om zaken in hun werk te verbeteren.”

Benodigd: mindset voor een levenlang leren

Waar het in de basis om gaat, kan Antoinette kort en krachtig formuleren: “Hoe krijg jij je technische medewerkers in een

andere mindset zodat ze een levenlang gaan leren en zich blijven ontwikkelen? Daarmee bedoel ik dat je als bedrijf écht ingrijpende keuzes maakt op grond van wat voor jou als technologisch bedrijf belangrijk is. Wat zijn de technologische ontwikkelingen die op je af komen en wat haal je daar voor jouw bedrijf uit? Hoe ga jij je bestaande populatie, ook al is die ouder dan 50 jaar, meenemen en opleiden voor die onvermijdelijke ontwikkeling? Kortom, heel praktisch en heel basic ‘on the job’.”

Introductie van een krachtig ontwikkelingsprogramma

NTS Norma maakte bij het vormgeven van die nieuwe HRM-aanpak slim gebruik van het onderzoek dat Stephan Corporaal voor TechYourFuture deed onder technici. Dat onderzoek liet zien dat traditionele HRM-instrumenten als persoonlijke ontwikkelplannen en talentgesprekken voor technici niet goed werken. Corporaal constateerde dat externe trainers met ingewikkelde modellen dit type technici afschrikken. Antoinette: “Ze hebben juist veel experimenteeruimte van het bedrijf nodig, iemand die ze uitdaagt om met elkaar en op de werkvloer concreet aan de slag te gaan en een leidinggevende die hen bijstuurt en op de juiste momenten ruimte biedt.” Voor NTS Norma betekende toen deze Smart HRM-aanpak concreet het ontwerpen van een

krachtig ontwikkelingsprogramma waar ‘experimenteren’, ‘fun’ en ‘leren door te doen’ centraal stonden. Daarnaast een leiderschapsprogramma voor teammanagers die hun technici ruimte leren geven om te vernieuwen. Ook naar dit belangrijke aspect gaat TechYourFuture nieuw onderzoek doen. Wat betekenen al deze geschetste ontwikkelingen nou precies voor een leidinggevende in een dergelijke innovatieve en continu veranderende omgeving van Smart Industry?”

Ook nieuwe rol voor HRM manager

“Tot slot hebben we met dit programma ook ingezet op de verandering van de rol van de HRM manager zelf, naar een kritische innovator die managers en directie daadwerkelijk aanjaagt en prikkelt om te blijven innoveren. Samen met ROC van Twente is een maatwerktraject vormgegeven. Hierin gingen technici op een praktische manier aan de slag in het team en op de werkplek met zaken als feedback geven, initiatief nemen en samenwerken.”

Voortdurende wisselwerking met TechYourFuture

Antoinette Tanke is inmiddels directeur/eigenaar van Connecting Xperts: “Met de VMO (Verenigde Maakindustrie Oost) ben ik actief bezig om dit bij NTS Norma geslaagde ontwikkelingsprogramma bij andere bedrijven in het westen

van het land te lanceren, voornamelijk in het MKB. De ervaringen die we daarmee opdoen, koppelen wij weer terug naar het onderzoek van Stephan Corporaal en kunnen wij op die manier de benodigde trainingen vormgeven en van de juiste inhoud voorzien.”

Praktisch handvat voor andere technologische bedrijven

Tot slot heeft Antoinette een praktisch handvat voor technologische organisaties die dit lezen, geïnspireerd raken en ermee aan de slag willen: “Het start met awareness bij de directie, daarna draait alles om aandacht, zowel voor de organisatie als de medewerkers. Ook de rol van de traditionele HRM’er gaat veranderen. Ik zeg zelf vaak: die transformeert van human resource management naar human being management en van welvaart naar welzijn. Een wezenlijk verschil waarbij je tegelijkertijd ook werkt aan de duurzame inzetbaarheid van mensen. Als jouw directie gaat investeren in een machine van een miljoen, dan moet je vanuit HRM direct vragen: wat is de impact daarvan op het proces en op de mensen?”