Je organisatie groeit niet harder dan je leiders leren.

Waarom arbeidsproductiviteit de belangrijkste uitdaging is van de Nederlandse maakindustrie

Arjan Ester Directeur IQonIQ

Waarom zijn we hier?

- Bewustwording grotere plaatje en wat moeten wij ermee? Alleen alert zijn?
- En in vrijwel ieder gesprek kom ik uiteindelijk bij dezelfde vraag terecht: hoe zorg je dat je organisatie sneller leert dan de veranderingen om de organisatie heen?
- Focus van product/productie innovatie naar business innovatie of sociale innovatie?
- We gaan praten over een uitdaging die vrijwel ieder (maak)bedrijf raakt.
- Wie zijn jullie?

“Waar begint innoveren?”

De waarschuwing van Wennink



+20% tot +30%

benodigde productiviteitsverbetering

Waar vroeger 10 mensen nodig waren om 1 Mio waarde te creëren

moeten straks 7 á 8 mensen dezelfde waarde creëren .

Bron: Commissie Wennink

De noodzaak:

- om concurrerend te blijven
- om onze welvaart te behouden
- om arbeidsmarktkrapte en vergrijzing op te vangen, dubbel effect

"Productiviteit is niet alles, maar op de lange termijn bijna alles."

— Paul Krugman

“De uitdaging is niet een tekort aan mensen, de uitdaging is het vergroten van het ontwikkelvermogen.”

— SLIM Project IQonIQ

Wat bepaalt onze toekomstige welvaart?



Dankzij productiviteit.

Al 85 jaar is productiviteitsgroei de motor achter onze welvaart.
Dat geldt nu meer dan ooit.
Alles wat wij vandaag normaal vinden is ooit betaald door productiviteitsgroei

De nieuwe werkelijkheid



Arbeidsmarkt

Arbeidsmarktkrapte & vergrijzing

Je kunt niet bouwen op de mensen die er niet zijn.



Technologie + Innovatie

AI, automatisering, digitalisering.

Je kunt niet profiteren van technologie die niemand gebruikt.



Productiviteit

Concurrentie, kwaliteit, snelheid.

Je kunt niet groeien zonder te leren.

Meer mensen vinden is geen strategie. Technologie alleen ook niet.

De echte vraag is: hoe vergroot je het ontwikkelvermogen van je organisatie?

Waarom lukt dit zo moeilijk?

Uitspraken die we horen bij (maak)bedrijven:

"We achtten het nodig dat operators zelfstandig beslissingen kunnen nemen."

Waarom gebeurt dit in veel bedrijven nog niet?

"Wij willen taken maximaal decentraliseren."

Hoeveel verantwoordelijkheid durven wij echt weg te geven?

"We hebben veel vakmensen, maar krijgen mensen lastig mee."

Herkennen jullie dat?

Bron: Smart Industry Assessment

Wat blijft er dan over?

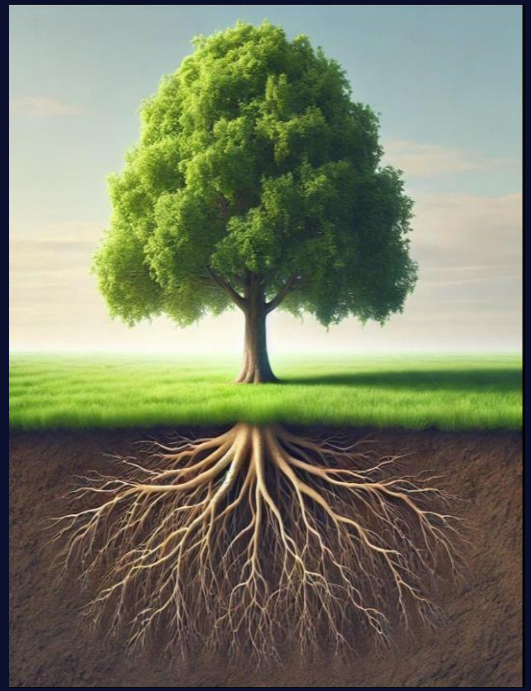
Ontwikkelvermogen

Het vermogen van een organisatie om:

- Nieuwe kennis opnemen
- Gedrag aanpassen
- Innoveren
- Continu verbeteren

Visie · Leiderschap · Eigenaarschap · Leren · Cultuur

En ontwikkelvermogen is…



BOOM

Innovatie · Groei · Productiviteit

WORTELS

Visie · Leiderschap · Eigenaarschap · Leren · Cultuur

De bottleneck verschuift



We hebben geen technologieprobleem.

We hebben een ontwikkelvermogenprobleem.

Note: Je kunt leren zonder te ontwikkelen, maar je kunt niet ontwikkelen zonder te leren

De vraag is niet meer alleen of je voldoende mensen kunt vinden. De vraag is of je organisatie goed genoeg leert om met minder mensen méér waarde weet te creëren.

Daarom wordt leiderschap belangrijker

Niet management alleen is belangrijk. Maar:

Richting geven	Medewerkers weten waar de organisatie naartoe gaat
Leren stimuleren	Een cultuur creëren waar experimenteren veilig is
Eigenaarschap creëren	Mensen nemen beslissingen op de juiste plek
Verandering begeleiden	Van idee naar duurzame nieuwe werkwijze

“De bedrijven die ik zie versnellen hebben niet persé de beste technologie. Ze hebben leiders die sneller leren dan hun concurrenten”


Red Bull
Mobil 1

Wat zien we bij bedrijven die progressie maken?

◉ Duidelijke richting

Iedereen in de organisatie weet waarom verandering nodig is en waar het naartoe gaat.

◈ Lerende cultuur

Fouten maken mag, als we er maar van leren. Experimenten worden gestimuleerd.

◎ Eigenaarschap laag in de organisatie

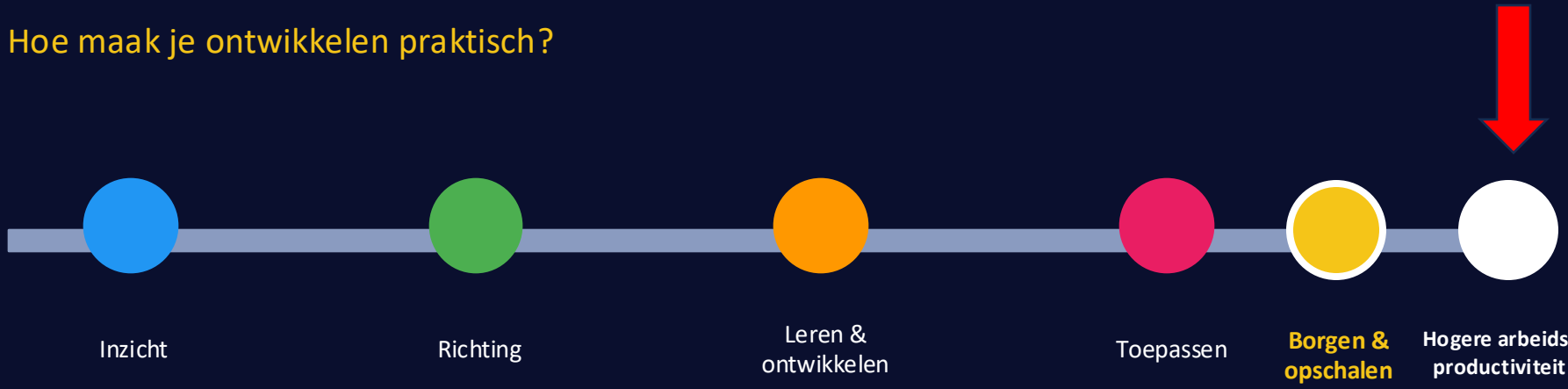
Mensen op de werkvloer nemen beslissingen en dragen verantwoordelijkheid.

⚙ Technologie ondersteunt mensen

Technologie is het middel, niet het doel. Mensen bepalen de waarde.

De Metrolijn

Hoe maak je ontwikkelen praktisch?



◉◉◉

Samen leren

Leer van en met collega-maakbedrijven in dezelfde regio

↔

Van elkaar leren

Deel ervaringen, fouten en successen met gelijken

▲▲

Samen sneller vooruit

Gedeelde kennis versnelt individuele ontwikkeling

Van urgentie naar Metrolijn

01 **Inspiratie en urgentie**

Een gezamenlijke aanleiding om te veranderen.

02 **Leerkring**

Praktijkvragen, ervaringen en inzichten uitwisselen.

03 **Vraagarticulatie**

Gedeelde ontwikkelbehoeften en patronen herkennen.

04 **Metrolijn**

Een leerroute voor een herkenbare doelgroep.



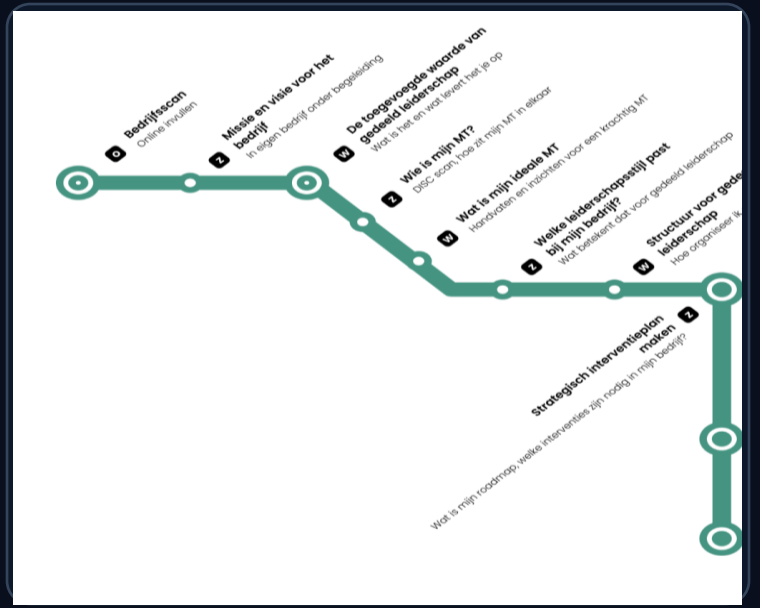
Richting geven aan ontwikkeling

GROENE LIJN | MANAGEMENTTEAM

Van visie op leiderschap naar gezamenlijke keuzes.

- Inzicht in leiderschapsstijl en MT-profiel
- Gezamenlijke visie op gedeeld leiderschap
- Strategische interventies en meetbare doelen

RESULTAAT **Strategisch interventieplan met KPI's**



Mensen en toekomstig werk verbinden

GELE LIJN | HR

Van personeelsbezetting naar ontwikkelpotentieel.

- Competenties en ontwikkelkansen zichtbaar
- Strategische personeelsplanning
- Leercultuur en kennisoverdracht versterken

RESULTAAT **Interventieplan personeelsplanning**



Ontwikkeling op de werkvloer

ORANJE LIJN | TEAMLEIDERS

Van leiderschapsvisie naar dagelijks gedrag.

- Coachend leiderschap en eigenaarschap
- Ontwikkelgesprekken en persoonlijke groei
- Bedrijfsdoelen vertalen naar afdelingsdoelen

RESULTAAT **Concreet afdelingsplan**



Planning Metrolijn

01 **Inspiratie en urgentie**

Een gezamenlijke aanleiding om te veranderen.

02 **Leerkring**

Praktijkvragen, ervaringen en inzichten uitwisselen.

03 **Vraagarticulatie**

Gedeelde ontwikkelbehoeften en patronen herkennen.

04 **Metrolijn**

Een leerroute voor een herkenbare doelgroep.



Ontwikkelvermogen vraagt leiderschap!
Daarom:

Je organisatie groeit niet harder dan je leiders leren.

De vraag is niet of de wereld verandert.

De vraag is of wij sneller leren dan die wereld.

Je organisatie groeit niet harder dan je leiders leren.

“Veel (maak)bedrijven denken dat ze vooral een personeelstekort hebben. Dat klopt deels, maar het is niet het hele verhaal. Wennink laat o.a zien dat Nederland door vergrijzing en een stagnerende beroepsbevolking niet langer kan groeien door simpelweg méér uren te werken. Tegelijkertijd nemen de maatschappelijke en economische opgaven toe: zorg, defensie, energie, technologie, woningbouw. Er is dus meer werk, terwijl er relatief minder mensen beschikbaar zijn. Dat gat kan maar op één manier duurzaam worden gedicht: door hogere arbeidsproductiviteit. Niet harder werken, maar slimmer waarde creëren per gewerkt uur. Voor de maakindustrie betekent dit dat technologie belangrijk is, maar niet genoeg. De echte vraag is of organisaties snel genoeg leren om technologie, kennis en vakmanschap om te zetten in resultaat. Daarom gaat deze sessie uiteindelijk over leiderschap. Want je organisatie groeit niet harder dan je leiders leren.”