

Visie op de toekomst

Nederlands origineel

Een leven lang leren en een hoge kwaliteit van direct inzetbare medewerkers staat al heel lang op het wensenlijstje van organisaties. Er wordt veel geld gestoken in opleidingen, die vervolgens nauwelijks bijdragen aan het beter functioneren van de organisatie. Het accent ligt dan op het tevreden houden van medewerkers.

Breed inzetbare medewerkers zijn voor de organisatie geen luxe. Het is een absolute noodzaak om vraag en aanbod goed op elkaar te laten aansluiten. De komende jaren zullen zich kenmerken door een zich herstellende economie, en dus neemt de vraag naar arbeid toe. Maar ook door een hevige concurrentie met landen als India en China neemt de strijd om het schaarse talent toe. We moeten naar een situatie waarin we niet langer hoeven te vertrouwen op een warrig en incompleet cv van een medewerker als we op zoek zijn naar waarde van die medewerker. We moeten kunnen beschikken over een actueel overzicht van de projecten en bijdragen die een medewerker heeft geleverd, plus een helder overzicht van relevante referenties. In de zoektocht naar de best passende medewerkers hebben we niet genoeg aan een overzicht van louter opleidingen en competenties; het gaat om bereikte resultaten, waarbij de geleverde **output** doorslaggevend is.

'Vlaamse' herschrijving

Wat staat er bovenaan op het verlanglijstje van de organisaties? Medewerkers die levenslang leren, meteen inzetbaar en onmiddellijk rendabel zijn. Daarom steken bedrijven veel geld in opleidingen. Hoewel die de organisatie amper beter doen functioneren. Het accent ligt op een poging om de werknemers tevreden te houden.

Vraag naar talentvolle arbeidskrachten

Breed inzetbare medewerkers zijn geen overbodige luxe voor bedrijven. Ze zijn noodzakelijk voor een vlotte aansluiting tussen vraag en aanbod. Zeker de volgende jaren, wanneer onze economie zich herstelt. Want dan stijgt ook de vraag naar arbeid. En door de hevige concurrentiestrijd met landen als India en China bekampen bedrijven elkaar om het dun gezaaide talent.

Waarde zit in bereikte resultaten

Zoekt een bedrijf een *talentvolle* werknemer? Dan baseert het zijn waardeschatting op een warrig en onvolledig cv. Dat moet veranderen! Bedrijven hebben nood aan een geüpdatet overzicht van alle projecten die een medewerker verwezenlijkte. Plus een heldere lijst van relevante referenties. Want een droge opsomming van opleidingen en competenties helpt niet. Wat telt zijn de bereikte **resultaten** en de eigen bijdrage daaraan.

<p>Medewerkers zullen steeds meer voor flexibel werk kiezen omdat je daarmee de groei van je talent en je inzetbaarheid vergroot. Dat geeft hun meer zekerheid en meer kansen op de arbeidsmarkt. In de praktijk zal dat betekenen dat ze veel ervaring opdoen bij verschillende organisaties, als flexwerker en als vaste medewerker. Medewerkers zullen zich meer met hart en ziel aan een organisatie binden als de organisatie een duidelijke identiteit heeft.</p> <p>Flexibiliteit en kwaliteit zijn twee kanten van dezelfde munt. Beide vergroten de inzetbaarheid van de medewerker. De toekomst vraagt om concurrerende en slagvaardige organisaties. De concurrentiekracht zit niet in mooie gebouwen en instrumenten, maar in de kracht van breed inzetbare flexibele medewerkers.</p>	<p>Flexibiliteit vergroot talent en inzetbaarheid</p> <p>Werknemers kiezen steeds vaker voor flexibel werk. Want daarmee vergroten ze hun talent en inzetbaarheid. Dat biedt hen meer kansen en zekerheden op de arbeidsmarkt.</p> <p>In praktijk doen ze op die manier veel ervaring op bij verschillende bedrijven – als flexibele of vaste werknemer. Hun band met de organisatie vergroot, wanneer het bedrijf een duidelijke identiteit heeft.</p> <p>Flexibiliteit en kwaliteit zijn twee kanten van dezelfde munt. Beide vergroten de inzetbaarheid van de medewerker. Nuttig, want de toekomst eist competitieve, slagvaardige organisaties. En die concurrentiekracht zit niet in mooie gebouwen en knappe instrumenten. Wel in breed inzetbare, flexibele medewerkers.</p>
---	--

<p>Een organisatie kan om wat voor reden dan ook overgaan tot het inhuren van flexwerkers. Als het probleem is opgelost, gaat de organisatie weer over tot de orde van de dag – tot hetzelfde probleem zich opnieuw voordoet. Dat is niet handig, maar het komt wel geregeld voor.</p> <p>De kernvraag is hoe flexwerk de strategie van de organisatie beter kan ondersteunen. Daarom is niets zo praktisch als het hebben van een visie op flexibele schillen.</p>	<p>Een uitzendkracht of freelancer inschakelen? Elk bedrijf heeft er zijn redenen voor. Maar zodra het probleem is opgelost, schakelt de organisatie weer over op zijn kern van vaste medewerkers. Tot het probleem zich opnieuw voordoet. Niet handig – wél schering en inslag ...</p> <p>De kernvraag: hoe ondersteunt flexibel werk de bedrijfsstrategie dan het best? Het antwoord vraagt een visie op de flexibele schillen.</p>
--	--

Met een beleid van **pappen en nathouden** dwing je de toekomst niet af. Als we een blik in de toekomst werpen, zien we dat elke organisatie meer flexibiliteit nodig heeft om de uitdagingen van de tijd aan te gaan. Organisaties zonder flexibele schil hebben het steeds moeilijker om te bewegen in een steeds dynamischere arbeidsmarkt. Om de golven in de economie en de arbeidsmarkt te kunnen opvangen kun je niet zonder flexibiliteit. Bovendien willen jonge generaties veel meer flexibiliteit dan tot nu toe mogelijk was.

De generatie babyboomers zwaait af door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Dat gaat heel snel. De ontstane tekorten op de arbeidsmarkt zullen organisaties dwingen om veel flexibeler te handelen. De komende jaren volgt dan ook een intensieve strijd om het schaarse talent, ook van de mensen tussen de 55 en 70 jaar. De organisaties die deze groep via flexibele schillen aan zich weten te binden zullen de winnaars zijn op de arbeidsmarkt. Voor de jongste generaties is het niet anders: organisaties met een te beperkte flexibiliteit zijn eenvoudigweg niet aantrekkelijk genoeg voor hen. Wie snel een maximale flexibiliteit inbouwt, het nieuwe werken omarmt, zal de komende jaren de grootste kans hebben om succesvol te zijn in het aantrekken van jonge medewerkers en het behouden van oudere.

Noodzakelijke flexibiliteit

Alles op zijn beloop laten: daarmee maakt uw bedrijf geen indruk. Blikken we vooruit? Dan zien we dat elke organisatie nood heeft aan méér flexibiliteit – om zo de toekomstige uitdagingen aan te gaan.

Organisaties *zonder* flexibele schil ondervinden altijd maar meer moeilijkheden op de dynamische arbeidsmarkt. Mee surfen op de golven van de economie? En de klappen opvangen? Dat vraagt om flexibiliteit. Iets waarnaar ook de jonge generaties snakken.

Aantrekkelijk voor jong en oud

Nu de babyboomers de pensioenleeftijd bereiken, zwaaien ze één voor één af. Met een sneltreinvaart. De tekorten die hierdoor op de arbeidsmarkt ontstaan, dwingen bedrijven om flexibeler te handelen. Vooral omdat de volgende jaren ook gestreden wordt voor het schaarse talent – ook in de groep tussen 55 en 70 jaar. De winnaars? De organisaties die deze groep via flexibele schillen aan zich binden! En voor jonge generaties is het niet anders. De organisaties met een beperkte flexibiliteit verleiden hen *niet* meer.

Bouwt u snel een maximale flexibiliteit in, en omarmt uw bedrijf het 'nieuwe werken'? Dan hebt u de volgende jaren de meeste kans om jonge werknemers aan te trekken, en oude te behouden.

Onder de cultuurparaplu van een flexibele organisatie kun je veel waarden en opvattingen kwijt. Maar niet alles is in **maat en getal** uit te drukken. Dat geldt zeker voor de opvattingen over flexibiliteit in een organisatie. Wat voor de ene veel te flexibel is, kan voor een ander juist te weinig flexibel zijn.

In een cultuur met veel dynamiek en flexibiliteit is er ruimte voor medewerkers om de eigen gewenste flexibiliteit waar te maken. Organisaties en medewerkers moeten zich kunnen handhaven in een dynamische samenleving. Flexibiliteit moet een tweede natuur van de organisatie en de medewerker worden. Daarin moet je onderscheidend zijn ten opzichte van je concurrenten.

Hoe is flexibel werk in de toekomst georganiseerd?

Vast staat in elk geval dat de tijd van de inflexibele organisatie nooit meer terugkomt, zeker niet als je denkt aan de strijd om het schaarse talent. Maar ook als de organisatie tevreden is over de mate van flexibiliteit, is het zaak de organisatiecultuur gericht bij te sturen. Want de mate van flexibiliteit van dit moment kan de komende periode onvoldoende zijn. De voedende, lerende en flexibele cultuur is de broedplaats voor succes. In de toekomst zijn organisaties die gerichte scenario's hebben ontwikkeld voor het bevorderen van steeds weer

De cultuurparaplu van een flexibele organisatie overkoepelt veel waarden en opvattingen. Maar niet alles is in **maten en cijfers** uit te drukken. Dat geldt zeker voor opvattingen rond flexibiliteit. Want wat voor de ene té flexibel is, is voor een andere niet flexibel genoeg.

Flexibiliteit als tweede natuur

In een dynamische, flexibele arbeidscultuur hebben medewerkers de kans om hun *eigen* gewenste flexibiliteit te beleven. Zo slagen organisatie én medewerker erin om zich te handhaven in een voorthollende samenleving. En dus moet flexibiliteit de tweede natuur van het bedrijf en zijn personeel worden. Zo onderscheidt het zich van de concurrentie.

Aanpassen aan toekomst

Hoe wordt flexibel werk in de toekomst georganiseerd?

Vast staat dat de tijd van de niet-flexibele organisatie er voorgoed opzit. Zeker omdat een strijd om het schaarse talent voor de deur staat.

Maar ook een flexibel bedrijf moet zijn organisatiestructuur durven bij te sturen. Nu is het misschien tevreden over de flexibiliteitsgraad, maar die kan in de toekomst onvoldoende zijn.

Sleutel tot succes? Durf veranderen!

De voedende, lerende en flexibele cultuur is dé broedplaats voor succes. De

<p>nieuwe flexibiliteit de organisaties die succesvol zullen blijven. Dat zijn organisaties die hun nek durven uitsteken, de kunst niet bij anderen afkijken maar zelf als eerste nieuwe wegen inslaan.</p>	<p>toekomstige winnaars? De bedrijven die gerichte scenario's ontwikkelden voor de bevordering en vernieuwing van de flexibiliteit. Kortom, bedrijven die hun nek durven uitsteken. Die andere niet kopiëren, maar zelf als eerste een nieuwe weg inslaan.</p>
--	---

Visie op de toekomst

<p>Bij leidinggeven en waarderen gaat het altijd om het managen van de resultaten, om het evalueren van verwachtingen en het geven van aandacht. Klassieke management- en leiderschapstijlen passen steeds minder goed bij de flexibele wereld waarin we leven. Het traditionele managen verschuift dan ook van traditioneel via situationeel naar individuele coaching.</p> <p>In de toekomst is het denkbaar dat we helemaal niet meer over leidinggeven spreken; de medewerker zal de meeste leidinggevende taken dan gewoon zelf verrichten. Als de medewerker klant wordt, is het steeds meer een gelijkwaardige arena geworden, waarin wordt gecommuniceerd en gedialoogd. Dat kan alleen tot succes leiden als er sprake is van vertrouwen en als duidelijk is welke inspanning voor welk prijs tot welk resultaat leidt.</p> <p>Als het vertrouwen wordt waargemaakt en als de verwachtingen over en weer worden</p>	<p>Visie op de toekomst</p> <p>Resultaten boeken, verwachtingen evalueren en aandacht geven: drie uitgangspunten bij leidinggeven en waarderen. Maar die klassieke managementstijl voelt zich steeds minder goed thuis in onze flexibele wereld. Het traditionele management verandert dan ook naar situationeel management. Om uiteindelijk te belanden bij individuele coaching.</p> <p>Iedereen leidt in de flexibele schil</p> <p>In de toekomst spreken we misschien helemaal niet meer over 'leidinggeven'. De werknemer voert dan de meeste leidinggevende taken <i>zelf</i> uit. Hij wordt klant en speelt in een gelijkwaardige arena – waarin communicatie en dialoog voorop staan. Daarmee boekt u alleen succes als er vertrouwen heerst. En als het duidelijk is welke inspanningen tegen welke prijs tot welk resultaat leiden.</p> <p>Is er vertrouwen? Worden de verwachtingen juist geschetst en gerealiseerd? Dan is er sprake van een</p>
--	--

gerealiseerd, zal de uitwisseling tussen organisatie en medewerker doorgaan. Dan is er sprake van volwassen arbeidsverhoudingen. Iedereen die in de organisatie werkzaam is, is dan tegelijk leidinggevende en medewerker, coach voor zichzelf en voor anderen.

Er **moet haast worden gemaakt** met de **gedachtevorming over leiderschap** in de flexibele schil. Organisaties kunnen het zich niet **permitteren** dat bepaalde groepen zich buitengesloten voelen. Iedereen is waardevol als de unieke kwaliteiten op de juiste wijze worden ingezet. Dat is een belangrijke uitdaging van leiderschap in de flexibele schil.

De honorering krijgt steeds meer accent vanuit waardering. De arbeidsvoorwaardenpakketten kenmerken zich door regel- en keuzeruimte. Er wordt steeds minder geld van de medewerkers in collectieve voorzieningen gestoken. In plaats daarvan bepalen ze zelf hoe ze hun secundaire arbeidsvoorwaarden vormgeven. In het honoreringsbeleid komt meer ruimte voor leidinggevend. Zij krijgen meer financiële ruimte om hun waardering voor de inbreng van medewerkers zonder dwingende regelgeving te concretiseren. Ook medewerkers krijgen steeds meer directe zeggenschap.

Vraag blijft of de huidige vormen van medezeggenschap en cao's wel passen bij de eisen van de toekomst. De meer directe vormen van zeggenschap zullen het

volwassen arbeidsverhouding: een degelijke uitwisseling tussen bedrijf en werknemer. Iedereen die in het bedrijf werkt, is dan leidinggevende én medewerker. Hij is coach voor zichzelf én de anderen.

Dat **idee rond leiderschap** in de flexibele schil **moet snel vorm krijgen**. Want bedrijven mogen het niet **riskeren** dat bepaalde groepen zich uitgesloten voelen. Iedereen is waardevol, *als* ieders unieke kwaliteiten op de juiste wijze ingezet worden. En dat is de belangrijkste uitdaging van leiderschap in de flexibele schil.

Meer inspraak in loonbeleid

Waardering beïnvloedt de volgende jaren het loon ook meer en meer. De leidinggevende beloont de inbreng van medewerkers – zonder dat hij dat volgens een dwingende regel moet. Hiervoor krijgen de leidinggevend. meer (financiële) ruimte in het loonbeleid.

Er steekt alsmaar minder geld in collectieve voorzieningen. De medewerkers mogen zelf bepalen hoe ze hun secundaire arbeidsvoorwaarden vormgeven. Hierdoor krijgen zij dus ook meer directe zeggenschap in het loonbeleid.

De vraag is of de huidige vormen van inspraak en cao's passen bij die ontwikkelingen. Meer directe vormen van inspraak zullen de klassieke ondernemingsraden verdringen. Die worden trouwens samen met de cao

fundament onder de klassieke ondernemingsraden steeds verder ondergraven. Als de medewerker klant is geworden, zijn een ondernemingsraad en een cao overbodig.

overbodig, wanneer de medewerker klant is geworden.