

HANDVATEN VOOR CEO'S

Zoeken naar de '&' in oplossingen

Bedrijven, individuen en maatschappij moeten elkaar versterken in een constructieve zoektocht naar duurzame organisaties en loopbanen. Vergeet het touwtrekken om eigen voordeel binnen te rijden (meer flexibiliteit of meer zekerheid, meer of minder werken ...). De toekomst ligt niet in het of-verhaal maar in de zoektocht naar de ampersand (&).

De échte uitdagingen op de arbeidsmarkt liggen bij talentmanagement, levenslang leren, een mensvriendelijke inrichting van de werkplek. De voorbije jaren gebeurde er weinig rond competentie- en talentmanagement. Ook op het vlak van inzetbaarheid en levenslang leren staan we nog maar aan het begin, blijkt uit onderzoek van Quintessence Consulting¹. Vijf procent van de werknemers mag autonoom beslissen welke opleiding hij of zij volgt. In 70 tot 80% van de gevallen is het de leidinggevende of het bedrijf dat de touwtjes in handen houdt. Een typisch voorbeeld van het klassieke, hiërarchische denken. Is het dan een oplossing om werknemers een jaarlijks, vrij te besteden, budget te geven? Amper een op de vijf werknemers doet daar effectief iets mee, leert een proefproject in een Nederlands bedrijf. Uit desinteresse, of uit gebrek aan tijd.

Er bestaan alternatieve oplossingen. Zo loont het om af te stappen van de klassieke organisatie en te investeren in een nieuwe bedrijfsaanpak. Die van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), bijvoorbeeld. Een bedrijf dat maatschappelijk verantwoord onderneemt, ziet zijn resultaten verbeteren. Maar meer nog verhoogt MVO het engagement van de werknemers. Hier ligt een schat aan mogelijkheden.

Nog een voorbeeld: performantiegericht selecteren en rekruteren. Competente medewerkers aanwerven zorgt voor een hoger rendement. Het rendement van de beste medewerkers ligt vier keer hoger dan dat van een gemiddelde medewerker. In sales is dat zes keer, bij softwareprogrammeurs zelfs negen keer². Het loont dus om streng te selecteren op competenties of leervermogen zodat er, indien nodig, snel kan worden bijgeschoold. Technologie inzetten om de juiste kandidaten te matchen aan de organisatie levert enkel meerwaarde als de focus ligt op de kwaliteit van de aanwerving (-18% mislukte aanwervingen), niet op een hogere efficiëntie – kosten, tijd, aantal personen betrokken bij het aanwervingsproces ... – (+11% mislukte aanwervingen), aldus onderzoek van IBM³.

WAT BRENGT DE TOEKOMST?

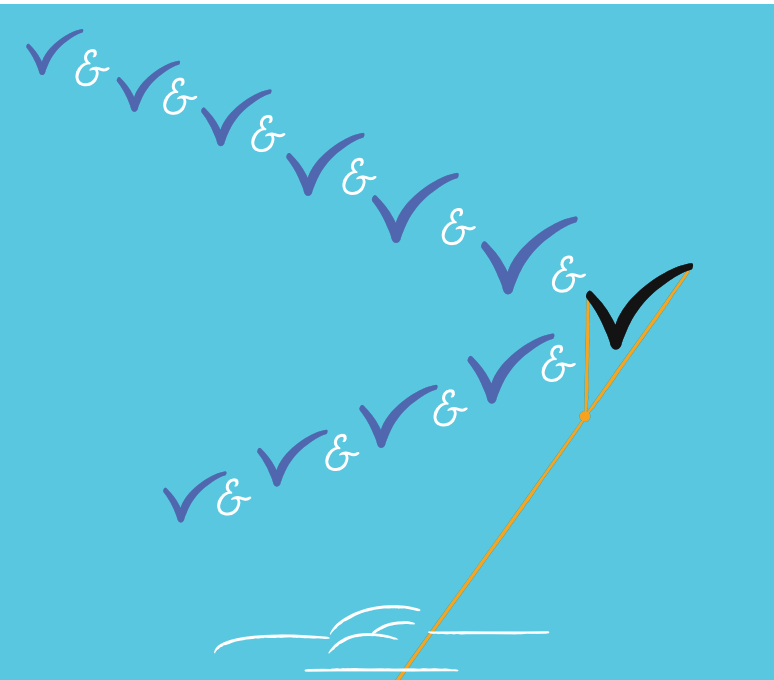
Erg lang structureerden we onze organisaties top-down, als een hiërarchisch model waarbij de collectiviteit centraal staat. Dat is een koude en rationele benadering. De krapte op de arbeidsmarkt deed de bedrijfswereld beseffen dat zo'n model niet langer voldeed. Vandaag staat het individu met zijn of haar talenten centraal in een weinig gestructureerde en warme werkomgeving. Volgens Lou Van Beirendonck (Hoogleraar HRM aan de Antwerp Management School en Founder-Director Quintessence) zitten we nog steeds in een overgangsfase en is het

“Zet ogenschijnlijke dilemma's in de organisatie om naar oplossingen die elkaar versterken in plaats van tegenwerken” -

LOU VAN BEIRENDONCK -
HOUGLERAAR HRM ANTWERP
MANAGEMENT SCHOOL

tijd om verder te evolueren. “Connecteren is het codewoord: netwerkorganisatie, in contact zijn met elkaar, dialoog, cocreatie, duurzaam management ... We worstelen vandaag met de shift hoe we een win-win kunnen creëren, hoe we elkaar kunnen versterken.”





Neem de werkplek. Die is anno 2018 een stuk kleiner geworden en vooral een plaats van connectie: samen werken, samen ideeën of gedachten uitwisselen ... Het grote verschil met de jaren 60? Het soort werk en niet langer de functie bepaalt waar iemand zijn job uitvoert: in een open space met interactie of in een afgesloten kantoorruimte waar je geconcentreerd kunt werken zonder door collega's te worden gestoord.

DO'S-AND-DON'TS

- ▶ Steek tijd en energie in de basics, zoals rekrutering;
- ▶ Go with the flow, maar verlies je niet in hypes;
- ▶ Focus op connectie;
- ▶ Transformeer dilemma's in en-en-verhalen.

De evolutie naar meer individualisering dringt door in alle aspecten van de tewerkstelling en de wereld van werk. Vroeger stond een job voor zekerheid en stabiliteit. Vandaag kiezen steeds meer mensen voor flexibiliteit en gaan ze aan de slag als freelancer of zelfstandige. Toch knaagt het gebrek aan zekerheid waardoor de behoefte aan nieuwe arbeidsmodellen urgenter wordt. "We zullen op een creatieve manier moeten zoeken naar formules, contracten met een duidelijke win-win", benadrukt Van Beirendonck, "met flexibiliteit en zekerheid voor beide partijen. Zo paste een callcenter de werktijden aan de noden van de medewerkers aan. Dat is geen individualisering, het zijn wel types contracten die het mogelijk maken om op een gepaste manier talent in te zetten."

"We moeten op een creatieve manier zoeken naar arbeidsformules met een duidelijke win-win"-
LOU VAN BEIRENDONCK –
HOOGLERAAR HRM ANTWERP
MANAGEMENT SCHOOL

ZOEKEN NAAR DE AMPERSAND

Het is de taak van de CEO en het management om ogenschijnlijke dilemma's in en rond een organisatie om te zetten in hefbomen die elkaar versterken in plaats van tegenwerken. "Ampersands", zo formuleert

Van Beirendonck het. "Duurzaamheid is zo'n ampersand. In een eerste fase is er nauwelijks sprake van een groen en duurzaam beleid. In een volgende fase probeert het bedrijf winst te genereren zonder de planeet al te veel schade toe te brengen. Later wil het winst en tegelijk de planeet sparen. Uiteindelijk evolueert het naar winst genereren & de planeet versterken." Hetzelfde principe kan worden toegepast op het HR-beleid, winst genereren & de medewerkers versterken. Vertaald naar de werkvloer betekent dat medewerkers tijds- en plaatsonafhankelijk laten werken & de efficiëntie verhogen.

"Dát is de toekomst: op een creatieve manier de ampersand zoeken om tot oplossingen te komen voor ogenschijnlijke dilemma's."

1 Quintessence Consulting, 'Competentie- en Talentmanagement in België 2016'.

2 'You at Work. Hiring and Keeping the Right People', Harvard Business Review, 9 december 2016.

3 Jacob Morgan, 'How IBM is Thinking about the Future of HR', oktober 2017.