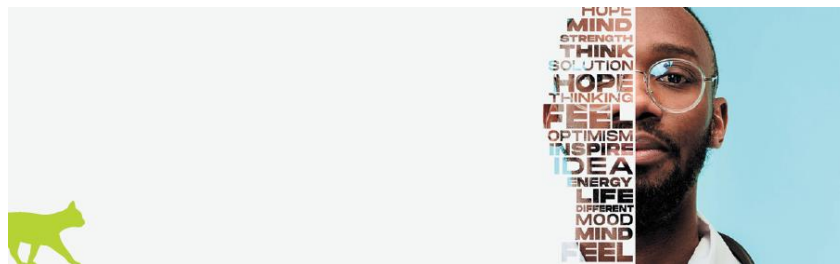


Toekomst van Werk, Organiseren en Organisaties



Ed Peelen

En toen waren we verrast: er is schaarste op de arbeidsmarkt. Wie had dat zien aankomen? Om eerlijk te zijn, volgens Bart Götte (futuuroloog en manager van diverse UvA Academy programma's rondom The Future) iedereen die de ontwikkelingen had gevolgd. Veel van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voltrekken zich werkelijk al jaren volgens een lineair patroon. De groei van de participatiegraad van de beroepsbevolking, de voortgaande vergrijzing en de toename van het aantal zzp'ers is al sinds de eeuwwisseling gaande. Het is net als de kikker in de pan met water die langzaam aan warmer wordt; het gaat aan je voorbij...

De arbeidsmarkt

De stelling dat we met een aantal onvoorziene ontwikkelingen op de arbeidsmarkt worden geconfronteerd, is dus deels onterecht. Covid de schuld geven is niet juist. Het is geen tijdelijke krapte door een pandemie, maar een structurele, die door een aantal 'trendbreuken' alleen maar nijpender kan worden. Even een paar cijfers op een rijtje:

- De beroepsbevolking is nog nooit zo groot geweest met 9,5 miljoen mensen; deze zal naar verwachting tot 2035-2040 nog even groeien, maar dan gaan krimpen.
- 72% van de beroepsbevolking werkt; de participatiegraad is nog nooit zo hoog geweest.
- Er zijn (februari 2022) 8,7 miljoen banen, wat ook een record is.
- Het aantal vacatures groeit (in februari 2022); er wordt nog net geen record gebroken.
- De werkloosheid is extreem laag; in december 2021 is de berekening van dit kerngetal aangepast. Hij lag in december 2021 op 3,8%.
- Begin 2022 is de zorg voor het eerst de grootste werkgever in Nederland; daarvoor was dat de handel. Nederland handelsland is Nederland zorgland geworden! 25% van de mensen met een arbeidscontract (dus zzp'ers niet meegeteld) werkt in de zorg. Jaarlijks groeit het aantal werkenden in de zorg met zo'n 8-9%.
- Van de werkenden willen alleen de flexwerkers meer uren maken; de zzp'ers werken al gemiddeld meer dan voltijds.

In deze krappe arbeidsmarkt gaan zich in de samenstelling nog een paar ingrijpende veranderingen voordoen, deels betreft het trendbreuken, deels continueringen van eerder ingezette richtingen:

- Het aandeel van de flexwerkers zal in de toekomst hoogstwaarschijnlijk afnemen door veranderde wet- en regelgeving, ook vanuit Brussel. Flexwerkers zijn het slechtste af en verdienen een betere bescherming. Een deel zal een vast contract krijgen, een deel zal als zzp 'er doorgaan.
- Het aantal mensen met een vast arbeidscontract (oneindig) zal verhoudingsgewijs blijven dalen: in 2027/28 zal de helft een flexibel contract hebben. Meer dan 2 miljoen mensen zal als zzp'er werken. De flexibilisering van de arbeidsmarkt zet zich voort. De meeste mensen met een vast contract treffen we aan bij de overheid; het gaat vaak om mensen die al ouder zijn dan 50 jaar. Zzp'ers zijn mensen die niet gedwongen worden als zelfstandige te opereren, maar kiezen hier grotendeels bewust voor. Ze willen het; ze ervaren werkdruk, maar ook veel variatie. Onder hen nu ook jongeren die net starten op de arbeidsmarkt. Relatief veel zzp'ers zijn energiek en krijgen minder dan anderen met burn-outverschijnselen te maken.
- De gig-economie blijft groeien. Het gaat hier om bijvoorbeeld de fietskoeriers en Uber-taxichauffeurs; mensen die wat bijverdienen door klusjes op te pakken. Het is een deel van de arbeidsmarkt dat slecht wordt geregistreerd.
- De jongere generaties (generatie Z met name) geeft een andere invulling aan werk. Werk is vaker een manier om betekenis te geven aan het leven. Het draait niet om inkomen, maar om inkomsten, niet om een functie, rol, carrière, maar om het realiseren van 'jobs', samen met anderen, in vertrouwen. De hoogte van de vergoeding speelt absoluut een belangrijke rol, aangezien het leven duur is (denk ook aan studieschulden en woonkosten). Loyaliteit is er aan de klus, niet aan de organisatie. Een vast contract wordt wel gewaardeerd; niet omdat het risico verlagend werkt, maar omdat het als een teken van vertrouwen van de organisatie in de persoon wordt gezien. Werken doet men vaak ook niet voor een opdrachtgever; er zijn er meerdere. Sommige activiteiten worden puur voor het inkomen verricht, andere voor de persoonlijke ontwikkeling.
- Een grote groep mensen komt niet uit met een 'baan'. 18% heeft meerdere banen nodig om in de kosten van levensonderhoud te kunnen voorzien. Zie hier de oorsprong van de stapelbanen.
- Door de vergrijzing en door de manier waarop mensen tegen werk aankijken, zal het aantal uren dat men werkt, afnemen. De zorgtaak wordt zo omvangrijk, dat een groter beroep op vrijwilligers gedaan zal worden. Mantelzorg zal mogelijk zo'n 10 uur per week vragen per inwoner in Nederland. Tegelijkertijd wil men zijn tijd anders besteden; het beschikbare aantal uren wil men beter spreiden over zorg, leren, vrije tijd en werken.

Het werk: hoe krijgen we het georganiseerd?

Deze ontwikkelingen overziend, kun je als organisatie je niet aan de volgende vraag onttrekken: hoe gaan wij het werk de komende jaren organiseren? En in het bijzonder: hoe blijven wij innovatief? Zullen we niet aan innovatief vermogen inboeten als er een tekort aan werkenden is en de aandacht wordt opgeëist door de operaties?

Het is goed om in dat kader allereerst te verkennen wat de mogelijkheden zijn om **meer mensen aan te trekken**? Zijn er mensen die meer of langer willen werken (per week, in hun leven)? Zijn er zzp'ers en deeltijdwerkers te interesseren een bijdrage te leveren of mede het verschil te maken? Kunnen statushouders worden ingezet? Voorheen werden wellicht eisen gesteld aan het aantal uren dat per week wordt gewerkt of aan de contractvorm of aan het opleidingsniveau en de ervaring; door hiervan af te stappen, doen zich mogelijk nieuwe kansen voor.

Daarnaast ontkomen organisaties er waarschijnlijk niet aan om ook het **werk anders te organiseren**. Veel grote organisaties dateren uit het Industriële Tijdperk en zijn, in de termen van het Cynefin model, ingewikkeld georganiseerd.

Processen zijn ingewikkeld, de organisatie is hiërarchisch en in zogenaamde silo's ingedeeld, besluitvormingsprocessen zijn moeizaam, communicatie is ontoereikend en niet rechtstreeks, enzovoort. Het systeem is als een machine ingericht. Hierdoor vindt er veel overbodig werk plaats en ontbreekt het vermogen om met een dynamische markt om te gaan. Het afrekenen op resultaat vergroot het innovatievermogen van organisaties in het algemeen niet.



Cynefin Framework

Deze ingewikkelde organisaties ontbreekt het niet alleen aan wendbaarheid, ze oefenen ook een *geringe aantrekkingskracht* uit op jongeren op de arbeidsmarkt. Die kiezen liever voor het zzp-schap.

Om het werk georganiseerd te krijgen is in onze dynamische omgevingen en op de krappe arbeidsmarkt *schakelkracht nodig en minder (ingewikkelde) organisatie*. Werk zullen we minder moeten definiëren in termen van functies, cv's en banen en eisen. Organisaties opereren niet langer op een aanbod- maar op een vraagmarkt en zullen sterker moeten inspelen op de wensen van de werkenden. Deze mensen zijn voor werk niet uitsluitend afhankelijk van organisaties; ze kunnen ook op platformen werk vinden of als zzp'er klanten werven en vinden. Organisaties moeten daarmee concurreren; ze kunnen hun aantrekkelijkheid vergroten door onder andere:

- Gedistribueerd leiderschap in te voeren. Het leiderschap komt te liggen bij degene die de expertise heeft; hij ligt niet langer aan de 'top', alhoewel deze wel verantwoordelijk blijft.
- Van de organisatie als bolwerk een netwerk te maken, met mensen die meewerken binnen en buiten de organisatie.
- Werken als leren te zien. Vroeger leerden we om te kunnen werken, nu is dat vaker andersom.
- De organisatie van een functiehuis om te vormen naar een projectorganisatie.
- Een harmoniemodel in te voeren, waarbij we elkaars specialisaties kennen en met elkaar samenwerken.
- De diversiteit en inclusiviteit van het team te vergroten en daarmee de aantrekkingskracht van het team.
- Sollicitanten als gelijkwaardigen te behandelen tijdens het kennismakingsgesprek.
- De werkvormen (denk aan hacktons, broedplaatsen, scrummen, gig-werk) en het werkklimaat te veranderen.

- De betekenis, de purpose van werk verder inhoud te geven: je werk brengt de wereld iets goeds. Alhoewel deze op de laatste plaats staat, is deze zeer essentieel.
- Goed financieel te belonen. De behoefte aan cash is nu eenmaal groot, nu het leven duur is (studieschuld, woonlasten, etc.). De vergoeding voor het werk is daarmee relatief belangrijker geworden dan de secundaire arbeidsvoorwaarden.

Hoe maken we de innovatie'functie' aantrekkelijk op de arbeidsmarkt ?

De Yellow Cats hebben in groepen verkend hoe in een zich wijzigende arbeidsmarkt waarin werk een andere invulling krijgt, een aantrekkelijke propositie is te formuleren voor mensen in de innovatie. Elementen zijn bedacht waarmee de employee value propositie op aantrekkelijke wijze is te laden. Genoemd zijn onder andere, in willekeurige volgorde:



- Het motto invoeren: werken voor en met mensen
- Informeel in een andere setting elkaar kunnen ontmoeten
- Veel ruimte geven om zelf het werk in te richten
- Vrijheid om buiten de kaders te treden
- Mensen in staat stellen daadwerkelijk resultaat te kunnen boeken
- Snel resultaat van werk zichtbaar laten zijn, zodat duidelijk wordt wat je toegevoegde waarde is
- Elkaar wel ontmoeten, maar weinig meetings/vergaderingen
- Luisteren in plaats van zenden
- Zorgen voor inspirerende co-werkers
- Open cultuur; met gezamenlijkheid, niet ieder voor zich
- Weg van het positie en machtsdenken
- Ondernemende cultuur met ruimte om aan eigen projecten te werken
- Werken kan overal: zorg voor de juiste tools, ondersteuning; wandelen kan ook werken zijn
- Geen beoordeling...
- Vertrouwen geven en krijgen
- Figuurlijk ruimte maken voor professioneel ruzie maken (zonder wrijving geen glans)
- Werkruimte zelf kunnen invullen (zowel fysiek als hybride)
- Speeltuinen voor experimenten inrichten
- Mensen met dezelfde idealen samenbrengen
- Het werk dicht bij de purpose brengen
- Mensen bij de formulering van de purpose betrekken

- Mensen vetorecht rondom de purpose geven
- Diversiteit in werk aanbrengen
- Perspectieven bieden ook buiten de organisatie
- Ook een maatschappelijk doel nastreven; gedeelde waarde: waarde voor de klant, de maatschappij, het bedrijf, en de werkende; verbinden met grote maatschappelijke uitdagingen
- Flexibel in werkvormen en aantal werkuren; mensen eigen tijd laten indelen
- Flexibel in werkplekken
- Inspirerende fysieke omgeving
- Geen e-mail
- Keuzevrijheid in type beloning of compensatie
- Agile werkvormen
- Story telling: klanten of andere belanghebbenden laten vertellen wat de organisatie voor hen betekent
- Lerend werken
- Uitdaging bieden
- Uitgaan van het adagium dat iedereen talent heeft; het gaat om wie je bent en waar je naar op zoek bent
- Kom eens babbelen om kennis te maken (in plaats van solliciteren); ik wil je leren kennen
- Het verhaal delen; elkaar complimenteren; verbinden; samen successen vieren
- Pioneers setting creëren
- Afscheid nemen van kpi's
- Wij faciliteren dat je het maximale uit jezelf kunt halen, kunt leren
- Minder carrière- en meer een leerpad, ruimte voor ontdekken
- Het netwerken faciliteren
- Mensen hun eigen netwerk laten inbrengen

De presentatie van Bart Götte is [hier](#) terug te vinden.



Mocht je meer willen weten over de Yellow Cats, over de bijeenkomsten en onderwerpen.

Of heb je vragen [klik dan hier voor meer informatie](#) of mail naar km@yellowcats.nl

~ Stay sharp in thinking different! ~