



WAARDE
VAN WERK



Diversiteit stimuleert innovatie en wendbaarheid

MIJNTJE LÜCKERATH
HOGLERAAR CORPORATE GOVERNANCE TILBURG UNIVERSITY

“Ik ben ervan overtuigd dat je als bedrijf alleen kunt overleven als je waarde weet te halen uit je mensen en hun werk. Tien jaar geleden keken we daarbij heel erg naar de competenties, de harde kant. Nu richt zich dat ook meer op vragen als: wat hoort bij ons als organisatie? Wat past bij ons en bij de context waarin we opereren? En wie hebben we nodig om dat te kunnen realiseren? Vanuit die vraagstellingen worden organisaties steeds diverser van samenstelling, in alle geledingen. Dat leidt tot beter afgewogen besluitvorming en een completer zicht op de werkelijkheid.”

Mijntje Lückerath publiceert jaarlijks het Jaarboek Corporate Governance (Kluwer), het Nationaal Commissarissen Onderzoek en de Nederlandse Female Board Index. Ze focust op alles wat met bestuur en toezicht te maken heeft en ziet daarbinnen in toenemende mate aandacht ontstaan voor andere parameters dan de puur economische en financiële sturingsmechanismen. "Zaken als medewerkerstevredenheid, klanttevredenheid en maatschappelijke inzet winnen aan terrein", vertelt ze.

FOCUS EN AANDACHT VERSCHUIVEN

"Er komt meer aandacht voor lange-termijn-waardecreeatie. Met als eerste vraag die een board zich daarbij moet stellen: wie zijn mijn stakeholders? Voor wie zit ik hier? Gekoppeld aan echte zelfevaluatie: hoe doen wij het eigenlijk? Ook ten aanzien van de cultuur en het gedrag van een onderneming. Dat raakt nadrukkelijk aan de waarde van werk. Zeker wanneer je daar een gedegen analyse aan koppelt van het talent dat in een organisatie beschikbaar is: een vlootschouw van de mensen die straks op sleutelposities kunnen belanden. Inclusief ideeën en afspraken over hoe je hen tot die posities kunt begeleiden. Tot aan het niveau van de RvB zelf. Als je al die componenten combineert, dan stuur je ook op de waarde van werk: op basis van de juiste mensen, het juiste gedrag en de juiste competenties."

HET NUT VAN EEN PLURIFORME SAMENSTELLING

Daarbij ziet professor Lückerath het begrip diversiteit nadrukkelijk

aan belang winnen. "Het IMF bijvoorbeeld heeft laten onderzoeken waarom het de financiële crisis niet heeft zien aankomen", vertelt ze. "Er werken daar allemaal academische toppers en toch hebben ze die crisis gemist. Hoofdconclusies: het ontbrak aan de kracht om de hogere macht te weerspreken, er was intellectuele bijziendheid – iedereen keek door hetzelfde tunneltje – en er was een gebrek aan diversiteit. Daardoor werden belangrijke signalen gemist. Voor organisaties wordt het steeds belangrijker om een veelomvattende blik op zichzelf en hun omgeving te hebben. Dat lukt het beste wanneer je een pluriforme samenstelling hebt, allerlei culturen, geledingen, leeftijden en andere varianten in eigen huis een plek geeft.



“Voor organisaties wordt het steeds belangrijker om een veelomvattende blik op zichzelf en hun omgeving te hebben. Dat lukt het beste wanneer je een pluriforme samenstelling hebt, allerlei culturen, geledingen, leeftijden en andere varianten in eigen huis een plek geeft.”

Dat begint bij een RvC die ervoor verantwoordelijk is dat diversiteit in de samenstelling van de RvB gestalte krijgt. Maar als toezichthouder wil je ook kunnen zien hoe dat vervolgens in de rest van de organisatie wordt vertaald, in alle lagen. Dat zou een belangrijk onderwerp van gesprek moeten zijn met de bestuurder, zodat je er samen voor kunt zorgen dat je met de blik op de toekomst de juiste mensen in huis hebt, uiteraard op een economisch verstandige manier. Diversiteit in de top wordt bovendien vaak gezien als een signaal dat een bedrijf innovatiever is, opener en wendbaarder. En het leidt tot een grotere mate van inclusie. Als de top divers is samengesteld, neemt onbewust de motivatie van mensen in een organisatie toe, vanuit het gevoel: kennelijk kan iedereen hier de top bereiken. Daarom zijn rolmodellen dus ook zo belangrijk. Tegelijkertijd is dat best lastig: als vrouw in de top wil je bijvoorbeeld niet de 'excuustruus' zijn. Daarom zou je zo maar eens in de verleiding kunnen komen om je vrouw-zijn naar de achtergrond te duwen, terwijl je als rolmodel juist naar voren moet treden."

WE SCHRIKKEN VAN DE POTENTIELE IMPACT VAN DIGITALISERING OP WERK

Naast diversiteit is ook digitalisering een van de grote thema's die Lückerath in de boardroom graag nader bespreekbaar wil maken. "Natuurlijk liggen onderwerpen als robotisering en kunstmatige intelligentie op de bestuurstafel als het gaat om strategievorming en implementatie", aldus de hoogleraar. "Toch zie ik menig bestuurder echt nog schrikken als ze voorgespiegeld krijgen wat

er in dit kader echt op ons af gaat komen. Zeker als het gaat om de potentiële impact op het werk van medewerkers, het aantal en het type mensen dat je in de toekomst nodig hebt en dus op het wezen van de organisatie als zodanig. Dat plaatst bestuurders voor moeilijke dilemma's.

Stel je gaat als bedrijf niet mee in een actuele digitale innovatie en legt daardoor na twee jaar het loodje: dan heb je voor de korte termijn misschien meer mensen aan het werk gehouden, maar blijft er uiteindelijk voor niemand iets over. Soms kun je dus niet anders dan impopulaire maatregelen nemen die nodig zijn om het voortbestaan van de onderneming op langere termijn te garanderen. Van belang is om je in alle gevallen af te vragen: voor wie doen we het, welke belangen heb je te dienen? Laat zien dat je alle stakeholders daarbij in ogenschouw neemt, niet enkel de aandeelhouders. Dan creëer je ook de ruimte om bijvoorbeeld een ondernemingsraad mee te nemen in je afwegingen en hen uiteindelijk achter maatregelen te krijgen die in eerste instantie weinig populair zijn.

ACTIEVE BEGELEIDING

Ik maak me in relatie tot robotisering best zorgen over met name de mensen die op middenniveau zijn opgeleid. Voor hen gaat veel werk verdwijnen. Daarin dragen bestuurders een belangrijke verantwoordelijkheid: de zorg voor die mensen en voor de manier waarop de waarde van werk in een organisatie

ontwikkelt. Ik vind dat werkgevers de brede inzetbaarheid van mensen centraler zouden moeten stellen in hun beleid. Niet alleen focus moeten hebben op wat mensen nu doen, maar vooral ook op wat ze straks kunnen gaan doen, desnoods buiten je eigen organisatie of sector. Het actief begeleiden en helpen ontwikkelen van medewerkers is wat mij betreft een steeds belangrijkere KPI.

Mensen mobiel houden op basis van een leven lang leren, dat is niet alleen de verantwoordelijkheid van die mensen zelf, maar ook van de organisatie waar ze werken. Mensen moeten in staat worden gesteld om voor zichzelf te kunnen zorgen, ook bij verdergaande digitalisering. En zeker wanneer die digitalisering ertoe leidt dat er opgeteld minder werk beschikbaar komt, hetgeen best zou kunnen. In dat kader is een basisinkomen misschien toch niet zo'n gekke gedachte, mits we als samenleving een manier vinden om de sociale kloof te dichten tussen mensen die wel werken en niet werken. We zullen moeten nadenken over nieuwe vormen van zingeving, nieuwe waarde moeten toekennen aan dingen die we nu niet als werk beschouwen. Bepaalde zorgtaken bijvoorbeeld of andere maatschappelijke bijdragen die mensen kunnen leveren. Daarmee wordt een basisinkomen geen vorm van liefdadigheid, maar een realistische beloning voor datgene wat iemand kan bijdragen buiten de traditionele werkkring zoals we die nu kennen. Nieuwe waarde van nieuw werk."



- Bedrijven krijgen meer aandacht voor lange-termijn-waardecreatie.
- Diversiteit in de top wordt gezien als signaal dat een bedrijf innovatiever is, opener en wendbaarder.
- Werkgevers zouden niet alleen focus moeten hebben op wat mensen nu doen, maar vooral ook op wat ze straks kunnen gaan doen, desnoods buiten de eigen organisatie of sector.

Over De Kamer

Ontwikkelingen op economisch en maatschappelijk niveau volgen elkaar in hoog tempo op. De Kamer is een initiatief van Achmea om de krachten van grootzakelijke bestuurders te bundelen en samen naar de toekomst van Nederland te kijken. Dat doen we onder andere tijdens Kamerbijeenkomsten, waarbij genodigden hun visies, worstelingen en perspectieven met elkaar delen. Naast bijeenkomsten verbindt De Kamer deelnemers via publicaties en interviews zoals deze. De inzichten die we opdoen, geven we door. Zo inspireren we elkaar én zakelijk Nederland.

**De
Kamer**

Samen verder kijken

WAARDE VAN WERK

Op dit moment staat het thema de Waarde van Werk centraal. Een jaar samen met de BV Nederland reflecteren op het thema de Waarde van Werk heeft een rijke schakering aan perspectieven en inzichten opgeleverd. De waarde van werk is niet alleen uit te drukken in geld, maar ook in maatschappelijke waarde, in status en eigenwaarde, in relevantie en ontwikkeling, individueel en collectief. En dat biedt volop stof om over verder te praten en na te denken over manieren waarop Nederland zich in de grote transitie van onze tijd kan positioneren, de keuzes die we moeten maken, de kansen die we zien en de mogelijkheden die we zullen moeten creëren om iedereen te laten meedoen. Meer lezen? [Download het boek Waarde van Werk hier.](#)