

HET IS NODIG OM AANDACHT VOOR MENSEN ZO HOOG MOGELIJK IN DE ORGANISATIE TE VERANKEREN

Een belangrijke constatering die werd gedaan door bestuurders omtrent de waarde van werk. Leaders hebben hier een essentiële rol in te vervullen. Zij kunnen proberen te doorgronden onder welke omstandigheden hun werknemers optimaal functioneren. En dat is niet altijd even makkelijk. Want in deze snel ontwikkelende maatschappij heeft elk individu iets anders nodig. Eén ding is zeker: we komen niet meer weg met de werkwijze van vroeger. De toekomst biedt veranderingen en het is onze taak om daar goed op in te spelen. Zeker nu 'de war for talent' van werkgevers vraagt zich steeds meer in de werknemer te verplaatsen. De inleiding uit een opiniestuk vertelt het treffend: "In de tijd van mijn ouders ging je werken voor een baas om bij te dragen aan een organisatie. Als ik nu twintigers en dertigers spreek, vragen die zich vooral af hoe de organisatie en hun bazen bij gaan dragen aan hun dromen; niet andersom. Het is de tijdsgeest: het individu en zijn keuzevrijheid staan centraal."

Lees hieronder het hele artikel over de nieuwe generatie en de war for talent:



THE WAR FOR TALENT: HOE DE TREND DER TRENDS WERKEN VERANDERT

*Stephan Ummelen, verschenen op
frankwatching.com - 10 nov 2018*

DE LAATSTE MAANDEN VAN HET JAAR LUIDEN TRADITIONEEL HET SEIZOEN VAN DE TRENDWATCHER IN. Toekomstvoorspellers met mystieke krachten voorzien ons van overzichtelijke lijstjes van wat we kunnen verwachten in het komende jaar. Veel van deze trends gaan over technologische ontwikkelingen en hun impact op marketingcommunicatie. Onderliggend waait er echter al geruime tijd een wind die niet alleen ons werk, maar ook de manier waarop we denken over werk

fundamenteel verandert. De wind van deze metatrend – het hyperindividualisme – is nog lang niet uitgeraasd. Veel van deze trends gaan over technologische ontwikkelingen en hun impact op marketingcommunicatie. Onderliggend waait er echter al geruime tijd een wind die niet alleen ons werk, maar ook de manier waarop we denken over werk fundamenteel verandert. De wind van deze metatrend – het hyperindividualisme – is nog lang niet uitgeraasd.

HET GAAT OM MIJ

In de tijd van mijn ouders ging je werken voor een baas om bij te dragen aan een organisatie. Als ik nu twintigers en dertigers spreek, vragen die zich vooral af hoe de organisatie en hun bazen bij gaan dragen aan hun dromen; niet andersom. Het is de tijdsgeest: het individu en zijn keuzevrijheid staan centraal.

Deze vrijheid wordt het beste beschermd door marktwerking, concurrentie en zo min mogelijk bemoeienis door een collectief (zoals de staat, een vakbond of een organisatie). Het individu mag immers nooit beperkt worden in zijn vrijheid. De welvaart die dit ongelimiteerde marktdenken ons heeft gebracht, geeft ons nog meer ruimte om voor onszelf te kiezen. Deze zelfversterkende cyclus van vrijheid en welvaart heeft het individualisme tot een nieuw hoogtepunt gebracht: het hyperindividualisme. En het is deze metatrend van verdere individualisering die de manier waarop we werken fundamenteel verandert.



WERK VERANDERT

Het hyperindividualisme dwingt een nieuw sociaal contract af tussen werkgever en werknemer, en het veroorzaakte al vele trends die nog lang niet zijn 'uitgetrend'. Hieronder de belangrijkste drie.

- 1 **Ontmanagen** Het woord managen betekent oorspronkelijk: het leiden van het paard door de stappen van de dressuur. In de eerste helft van de 20ste eeuw werd deze term geadopteerd door het industrialisme om de hiërarchische relatie tussen baas en werknemer te omschrijven. Deze visie is onmogelijk te verenigen met het individualisme en daardoor delft de manager langzaam maar zeker het onderspit. Onder het credo 'verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie' worden 'zelfsturende teams' zo goed mogelijk 'gecoacht' door hun moderne managers. Faciliterend leiderschap heet dat,

en het hoogste doel is dat deze managers zichzelf uiteindelijk wegmanagen. Als er al een evaluatiegesprek plaatsvindt, dan gaat het om een evaluatie van de manager door de medewerker.

In de praktijk: vertrouwensbewijs

In deze trend verschuift het uitgangspunt van de werkrelatie van controle naar vertrouwen, maar dit lukt lang niet altijd. Wat je vaak ziet is dat wel de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie wordt geplaatst, maar dat de zeggenschap achterblijft. En verantwoordelijkheid zonder zeggenschap is een leeg begrip. Vanuit de visie van het hyperindividualisme bepaalt een medewerker zélf wat zijn missie en/of purpose is. Wat zijn targets zijn en hoe hij daar het beste in gefaciliteerd kan worden met bijvoorbeeld budgetten. Maar hij legt ook verantwoordelijkheid af voor de keuzes die hij maakt. Dit gaat veel managers nog een brug te ver, en het getouwtrek tussen leidinggeven op basis van controle versus vertrouwen zal voorlopig nog wel even duren. Met alle frustraties van dien.

- 2 De échte werknemer** Het hyperindividualisme dwingt iedereen om zich te onderscheiden van de massa. Daarom zijn we verzot op authenticiteit en échtheid. We omringen ons met authentieke producten en originele verhalen om ons te onderscheiden van 'de rest' en onze eigen individualiteit te benadrukken. Dat betekent dat we geen genoegen meer kunnen nemen met een generieke functiebeschrijving of een 'professionele rol', en sneuvelt de traditionele scheiding tussen werk en privé.

Als het werk een uiting is van mijn individualiteit, ben ik immers mijn werk. Dat betekent dat ik altijd aansta, maar ook zelf bepaal wanneer ik 'balanstijd' nodig heb; no questions asked. Als de werkgever mij faciliteert als individu, betekent dit dat hij de hele mens bedient: niet alleen intellectueel, maar ook emotioneel, fysiek en zelfs spiritueel. Daarom zou een yogaruimte naast de koffiehoek niet misstaan, en zou de life-coach standaard onder de arbeidsvoorwaarden moeten vallen. Vergeet daarbij niet dat het steeds gaat over mijn waarden, en niet die van de organisatie. Niet de klant, maar de werknemer staat centraal. Lees ook: *Pioneer as volunteer: breng je bedrijf voorop & win de slag om de millennial.*

In de praktijk: uitgeput

Ook deze trend gaat met veel frictie gepaard. Niet iedereen kan het mentaal aan de werk/privé-scheiding los te laten, laat staan om zélf naar betekenis te zoeken in de vorm van een personal purpose. Dat hebben we niet geleerd in onze opleiding. Een onvervulde zoektocht, of erachter komen dat jouw waarden niet overeenkomen met die van de organisatie, is een oorzaak van veel burnouts.

- 3 Betekenis** Het ergste wat je kan overkomen als je een hyperindividualist bent, is dat je werk er niet toe doet. Want als jouw werk er niet toe doet, doe jij er niet toe. Waarom jouw werk purpose en impact heeft, is een belangrijker statussymbool geworden dan hoeveel je verdient. Maatschappelijk verantwoord natuurlijk, maar daarbij is het profileren

van een authentieke missie via Instagram minstens net zo belangrijk als het geven aan de maatschappij. Deze hang naar maatschappelijk verantwoord werken wordt soms uitgelegd als tegenbeweging van het individualisme, maar in feite is het een resultaat ervan. De boodschap luidt te allen tijde: 'ik doe er toe'.

In de praktijk: the I in reality

Het allerbelangrijkste om in het achterhoofd te houden is dat collectieve betekenis ondergeschikt is aan de individuele ervaring. Organisatiewaarden of purpose zijn betekenisloos als medewerkers zichzelf niet als bron zien van deze waarden. Top-downcommunicatie moet plaatsmaken voor een gelijkwaardige dialoog (waarin alles gezegd mag worden en de zakdoekjes klaarstaan).

'I' TRUMPS 'US'

Het begrip post-truth – een cultuur waarbij objectieve waarheid ondergeschikt is aan de individuele, emotionele ervaring – is zo'n 732 miljoen keer gegoogeld. Niet zo vreemd in tijden van Trump en zijn fake news. Veel mensen denken dat hij een veroorzaker is van dit post-truth-tijdperk, maar in werkelijkheid is het andersom. Trump en anti-feitenpolitiek zijn een verschijnsel van het hyperindividualisme. Jij bepaalt jouw waarheid, ik die van mij.

Zoals Trump een product is van de tijdgeest, zo zijn onze organisaties dat ook. In mijn opinie is deze trend niet goed of slecht. Er valt veel te zeggen voor de totale emancipatie van de werknemer,

maar ook tegen het afbrokkelen van de collectiviteit die onze maatschappij tot hier bracht. Het is mij in ieder geval duidelijk dat de verwachtingen die wij hyperindividualisten van onze organisaties hebben, zich sneller ontwikkelen dan onze organisaties zelf. En dat veroorzaakt frictie en verlies.

COUNTERCULTURE

Er is ook ruimte voor nuance. Een maatschappelijke zoektocht naar het collectieve is ook voelbaar. Zo kom ik net terug van een conferentie voor veranderingskundigen in Berlijn waar niet de inhoud, maar verbondenheid centraal stond. Ook jongeren zoeken naar verbinding. Fun fact: het geëxplodeerde gebruik van xtc – wat een gevoel van verbondenheid produceert – wordt vaak in verband gebracht met deze zoektocht.

Wie weet zien we binnenkort de eerste organisaties die expliciet kiezen voor een tegengeluid, ik verwacht dat zo'n organisatie veel sollicitaties krijgt. Deze organisaties zullen echter ook moeten breken met top-downmanagement. De welbekende 'hark' zal voorlopig nog wel even uit de gratie blijven. Misschien zal een nieuwe bankencrisis het tij keren. Of werken al deze nieuwe eisen als extra aanmoediging voor het automatiseren van het personeelsbestand. Maar als je het mij vraagt is er in de nabije toekomst nog geen vuiltje aan de lucht voor het individu en zijn werk...

DE OORLOG VOOR TALENT

Een organisatie die aantrekkelijk wil blijven en the war for talent wil winnen, kan maar beter accepteren dat ze uiteindelijk weinig

te zeggen heeft over hoe er vandaag de dag gewerkt wordt. Marktwerking en concurrentie betekenen namelijk ook dat talent razendsnel jobhopt naar een werkgever die wel voldoet aan de eisen van het hyperindividualisme. Of anders beginnen ze zelf wel een start-up.

Voorlopig zijn het slimme werkgevers die zich realiseren dat ook hun organisatie een product is van de tijdsgeest en hun werk aanpassen op basis van wensen en eisen van een nieuwe generatie werknemers. Daarbij helpt het om te herinneren dat de organisatie slechts bestaat om het individu te helpen bij zijn ontwikkeling. Ook jouw organisatie. We zijn immers allemaal onderworpen aan de maatschappelijke metatrend van het hyperindividualisme.

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. De inzichten die we opdoen, geven we door. Zo inspireren we elkaar én zakelijk Nederland.

Waarde van werk

Op dit moment staat het thema de Waarde van Werk centraal. 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. Een jaar samen met de BV Nederland reflecteren op het thema de Waarde van Werk heeft een rijke schakering aan perspectieven en inzichten opgeleverd. **Meer lezen? Download het boek Waarde van Werk op achmea.nl/boekww.**

De
Kamer

Samen verder kijken