



FUTURING PEOPLE

DANSEN OP HET RITME VAN DE TIJD

ROGER LENSSEN

UITGEVERIJ QUIST

Futuring people

Dansen op het ritme van de tijd

Voor informatie en bestellingen:

Uitgeverij Quist

Postbus 1061

2260 BB Leidschendam

Tel. 070 - 327 00 68

info@quist.nl

www.quist.nl

FUTURING PEOPLE

DANSEN OP HET RITME VAN DE TIJD

ROGER LENSSEN

q

Uitgegeven door: Uitgeverij Quist
Tekstbijdragen: Art of Story, Eveline Bruijn
Eindredactie: Peter van der Horst
Vormgeving en opmaak: Waal aan de Maas
Fotografie: Getty Images

Copyright © 2014 Uitgeverij Quist, Roger Lenssen
NUR 801

ISBN 978-94-91918-03-2

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt, in enige vorm, of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoud

Ten geleide	7
Voorwoord	10
Inleiding	13
Gisteren	19
1.1. Perspectief bieden vergt proactiviteit	21
1.2. Perspectief op de arbeidsmarkt	24
1.3. POM-model geeft perspectief	25
1.3.1 Marktontwikkelingen door de tijd	26
1.3.2 Van productoriëntatie naar duurzaamheid en samenwerking	30
1.4. Ombouw voor individu en organisatie	32
1.5. Cyclus van adaptatie	36
1.5.1 Smart Group's visie op de industrie	40
Vandaag	49
2.1. Positie bepalen: Nederland anno 2013	51
2.1.1 Het ontstaan van de recessie	52
2.1.2 Noodzaak verbinding in politiek	58
2.1.3 Werkgelegenheid en arbeidsontwikkeling	59
2.1.4 Terugblik arbeidsmarkt	69
2.1.5 Niets geleerd sinds 1984	71
2.1.6 Ontwikkeling mobiliteit (1984-2013)	73
2.1.7 Duurzame inzetbaarheid en employability vergen offers	80
2.1.8 Struisvogelpolitiek leidt tot afwentelen verantwoordelijkheid	86
2.1.9 Conclusies	90
2.2. Effectief communiceren	91
2.2.1 Visie verbeelden	92
2.2.2 Ontvankelijkheid voor evenwichtige communicatie	94
2.2.3 Informatie en communicatie	96
2.2.4 Onvoldoende communicatie leidt tot ruis	98
2.2.5 Wereldgozers leiden mierenneukers	98
2.2.6 Conclusies	106

Morgen	107
3.1. Managen van aanpassing en continu verbeteren	109
3.1.1 Noodzaak verandering onderkennen	110
3.1.2 Nederland heeft ruimte voor ondernemerschap nodig	114
3.1.3 Haagse politiek is geen passende vertegenwoordiging	116
3.1.4 Integrale duurzaamheid in de industrie	118
3.1.5 Belang vooraanstaande posities behouden	121
3.1.6 De arbeidsmarkt vraagt Europees denken	124
3.1.7 Heilige huisjes afbreken in samenwerking met onderwijs en bedrijfsleven	131
3.1.8 Keihard werken aan duurzaamheid en samenwerking	135
3.1.9 Futuring people – Dansen op het ritme van de tijd	143
Nawoord	147
Literatuur	151
Index	152

TEN GELEIDE

FUTURING PEOPLE

Vrijdag 31 mei 2013 stond binnen Smart Group in het teken van ons centrale thema 'Futuring people'. We hadden een terugspeeltheater uitgenodigd om een aantal ervaringen van medewerkers omtrent Futuring people in de vorm van theater terug te geven aan iedereen.

Als laatste werd ik gevraagd om op de stoel plaats te nemen om vragen te beantwoorden die omgezet zouden worden in theatervorm. De vraag die mij gesteld werd, was: 'Kun je de momenten aangeven waarop er sprake was van visievorming met betrekking tot Futuring people?' Een aantal opvallende momenten met betrekking tot mijn visie omtrent 'toekomstbestendigheid' wil ik hier graag noemen.

Het eerste visiebeeld kreeg ik zo rond mijn 14de levensjaar toen ik op de hbs zat. Ik was geen echte uitblinker in welk vak dan ook. Ik ontdekte wel dat ik veel dingen leuk vond en met name ook op terreinen die niet direct met school te maken hadden. Stiekem noemde ik mezelf een generalist. Toch was het me van begin af aan duidelijk dat ook een generalist – wil hij op zijn toekomst voorbereid zijn – de nodige diepgang moet bezitten.

Zo rond mijn 21ste was ik volop bezig me te bekwamen in de chemische technologie. In die tijd zat DSM tot aan zijn nek in de perikelen rondom de mijnsluitingen. Het was fascinerend om mee te maken hoe een gedeelte van een provincie een hele ommezwaai moest maken. Het trof me dat DSM daar positief mee om wist te gaan. De westelijke mijnstreek zocht de oplossing in het aantrekken van DAF c.q. samenwerken met industriële organisaties. Voor de oostelijke mijnstreek had men bedacht het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en het Ambtelijk Burgerlijk Pensioenfonds (ABP) naar het zuiden te halen. Een stukje Den Haag en Rijswijk naar Limburg.

De poging om vervangende arbeid te genereren leverde naar mijn mening niet genoeg op. Uiteraard bood het werkgelegenheid voor velen, maar in de oostelijke mijnstreek nagenoeg niet voor de doelgroep die het betrof. Het leverde vooral werk op in de beginfase, voor de oostelijke mijnstreek, voor mensen die mee naar het zuiden kwamen. En wellicht op de lange duur voor de kinderen en kleinkinderen van de generatie die op straat kwam te staan. Bovendien paste deze interventie te weinig bij de cultuur van het gebied.

Op mijn 28ste werd ik – werkend bij een groot confectiebedrijf – geconfronteerd met het fenomeen dat er een einde kwam aan de groei in de Benelux. Het werk verplaatste zich naar de lagelonenlanden. Voor mij, die had gezien dat mijn vader nagenoeg zonder werk kwam te zitten als zelfstandig kleermaker bij de opkomst van de confectie-industrie, een teken dat het werk altijd toevloeit naar die gebieden waar de lonen het laagste zijn. Dit speelde begin jaren zeventig van de vorige eeuw. Het was voor mij toen al helder dat dit uiteindelijk alle industrieën zou treffen.

Toen ik zelf zo rond mijn 35ste werd geconfronteerd met het fenomeen van dreigend ontslag, stortte in eerste instantie mijn wereld in. Een aantal dingen was me nu echt heel helder. Op de eerste plaats moest ik ervoor zorgen dat ik niet afhankelijk was van andere mensen, noch van bepaalde omstandigheden. Ten tweede besepte ik dat ik de enige was die daar iets aan kon doen. In mijn boek 'De waarde van onafhankelijkheid' kun je lezen hoe de verschillende ervaringen in mijn leven me gevormd hebben.

Als extern organisatieadviseur heb ik vanaf 1984 jaren mogen meehelpen de werkloosheid in te dammen en mensen aan een nieuw perspectief te helpen. Alle ideeën en visies die ik in de jaren daarvoor had opgedaan kon ik nu bundelen in het leveren van een bijdrage aan organisaties en individuen onderweg naar een nieuwe toekomst. Anno 2013 zijn we er nog altijd niet in geslaagd om duurzame oplossingen te vinden voor de vraag op de arbeidsmarkt.

Mijn visie 'Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun toekomst en moeten hier continu aan werken met volledige steun van de werkgevers' is daardoor nog altijd aan de orde van de dag. Misschien nu wel meer dan ooit.

Het betekent voor mij op mijn 67ste dat ik samen met geheel Smart Group enthousiast en over de volle breedte aan dit onderwerp een bijdrage wil leveren. Of het nu gaat om employability, duurzame inzetbaarheid, 'cradle to cradle', duurzaamheid met betrekking tot het produceren en gebruiken van goederen of het bouwen van maatschappelijk verantwoorde organisaties – onze interesse, inzet en ambities zijn er.

Dit boek komt voort uit de behoefte om een bijdrage te leveren aan de problematiek op de arbeidsmarkt. Het komt ook voort uit de talloze ervaringen die mij persoonlijk en Smart Group als organisatie vormden. Dit boek is een reflectie van de werkelijkheid door de tijd heen, gezien door onze unieke 'Smart-caleidoscoop', waarmee we in staat zijn de zaken zo op zijn kop te zetten dat ze weer op hun pootjes terechtkomen.

Roger Lenssen

Vught, 30 november 2013

VOORWOORD

Gisteren

Op 29 november 2013 hadden we bij Smart Group, net als elke laatste vrijdag van de maand, een 'bureaudag'. Dan wordt er gezamenlijk gekeken naar de toekomst, er worden projecten doorgenomen en er wordt door het gehele jaar heen gewerkt aan persoonlijke, markt- en/of productontwikkeling. Een van de projecten die besproken werden, had te maken met duurzaamheid. Centrale vraag: hoe kunnen we met behoud van omzet en winst de CO₂-uitstoot met 20% terugdringen vanaf 2014? Om dit meetbaar te maken, dienen we het aantal kilometers per maand bij te houden, omdat dat het merendeel van onze uitstoot bepaalt, zowel door eigen medewerkers als door contractanten (zzp'ers). Het gekrakeel was niet van de lucht. Er waren mensen die voor waren en snapten waarom het moest, en er waren mensen die alle argumenten van de wereld aandroegen om aan te geven waarom het een onzinnige vraag was.

Voor mij is dit een schoolvoorbeeld voor de reden waarom zaken in onze maatschappij soms onnodig lang duren en gepaard gaan met verspilling van veel energie over en weer. Gaan we niet te veel uit van wat ons scheidt om zodoende een positie te verwerven? Zou het niet beter zijn om te kijken hoe we samen op kunnen gaan naar een nieuw perspectief, waarbij we met elkaar de problemen oplossen door gebruik te maken van ieders unieke kwaliteiten? Durven we het aan om niet te knokken voor persoonlijk gelijk, maar om gezamenlijk het gelijk te creëren of te verwerven?

Vandaag

Natuurlijk zijn we er ons met zijn allen van bewust dat we moeten leren van wat ons nu is 'overkomen' en dat we niet eindeloos de schuld kunnen geven aan alles en iedereen behalve aan ons zelf. Natuurlijk weten we dat geen enkele maatregel voor welk probleem en welke oplossing dan ook voor de eeuwigheid is en dat we tijdig (en dan bedoelen we ook tijdig) moeten bijstellen. Natuurlijk zijn we er ons van bewust dat we zo nu niet verder kunnen gaan met het uitputten van onze aardbodem, en het vernietigen van ons leefklimaat.

Natuurlijk zien we de effecten die het vechten met elkaar om de macht of wie het ware ‘geloof’, het gelijk of de visie heeft, met zich meebrengt. Natuurlijk beseffen we dat we het niet alleen kunnen en het samen moeten doen. We moeten samen delen en samen bouwen, schouder aan schouder. Natuurlijk weten we dat er nog nooit zoveel kennis en mogelijkheden om deze kennis te delen op onze aardbol zijn geweest als nu. Gelukkig ook meer verspreid over de hele wereld dan ooit. En het mooie hiervan is dat het zich kan stapelen.

Natuurlijk zien we dat de wereld om ons heen veel sneller gaat en we steeds meer signalen moeten verwerken dan voorheen. Met alle gevolgen van dien. Maar die zaken waar het echt om draait – Smart Group noemt dat ook wel de kern – zijn van alle tijden. Die gaan niet wezenlijk sneller, ook al worden ze steeds complexer van aard, zoals het opdoen van levenservaring, het ontvangen en geven van liefde, het hebben van geluk en ongeluk, het kunnen omgaan met boosheid of verdriet. Alles wat er zit tussen geboorte en dood zijn zaken waaraan ieder persoonlijk moet werken. Generatie op generatie, en dat al zo lang de mens op aarde is. En het mooie hiervan is dat het zich niet echt stapelt, ook al hebben we hier steeds meer kennis en kunde over.

Morgen

Morgen gaan we er echt aan werken om te leren van het heden om zo tot gedeelde visies te komen en gezamenlijke doelen uit te zetten. Vanuit het besef van vandaag dat er geen enkele organisatie, land of instituut is die de problemen alleen aankan, zal de zoektocht om samen te werken en zaken met elkaar te delen alleen maar toenemen. Dit kan alleen maar vanuit vertrouwen in de ander en in jezelf dat je er eerlijk en oprecht in staat, vanuit de stelling er samen voor te gaan en het juiste en goede te doen voor de klant, de ander. De bewegingen die op gang gekomen zijn met betrekking tot de samenwerking tussen onderwijs, bedrijfsleven en overheden zullen over de gehele wereld alleen maar toenemen.

Zoals tal van geïnterviewden aangaven, en ook vanuit Smart Group's ervaring en visie, zal ook de roep om flexibilisering, het benutten en verder ontwikkelen van ieders talenten, alleen maar toenemen. Functies met de daaraan gekoppelde competenties zullen op zijn kop komen te staan. Traditionele arbeidsverhoudingen eveneens. Communicatie en dialoog met elkaar zullen voor een gedeelte de drang om alles in regels en procedures vast te leggen gaan vervangen. Als overheid, organisaties en alle soorten belangenverenigingen hier niet tijdig op anticiperen, zullen we in deze context zelf nieuwe wegen gaan bewandelen.

De gedachte 'wij (de staat, organisatie etc.) zijn verantwoordelijk voor jullie' zal worden omgezet in: wij zijn verantwoordelijk voor onszelf en voor elkaar. Dit betekent in het belang van ons allen een enorme cultuur- en mentaliteitsverandering, een uitdaging zonder weerga. Maar juist vanuit het bewustzijn van vandaag, de wereldwijd aanwezige kennis en vaardigheden en de miljarden mensen die eraan kunnen werken, zijn we in staat een toekomst te bouwen voor morgen en 'the future'.

Smart Group, maar ook ikzelf als individu, wil zich voor 100% inzetten om dit samen met jullie te realiseren.

Roger Lenssen

Vught, 30 november 2013

INLEIDING

WERK EN HET
RITME VAN TIJD





Anno 2013 gebeurt er veel op de arbeidsmarkt. Vaak wordt de vergelijking gemaakt met 1984, waarin er ook sprake was van een enorme werkloosheid. Ook toen stonden we voor grote dilemma's en uitdagingen. Kwantitatief is de werkloosheid van nu redelijk te vergelijken met die van toen. Maar er zijn ook grote verschillen aan te geven die maken dat de maatregelen die in de jaren tachtig getroffen werden nu niet meer eenzelfde effect zullen opleveren. Was het in 1984 met name de mannelijke werkende populatie die op straat kwam te staan, nu is het een mix van mannen en vrouwen. Werkte in die tijd bijna iedereen fulltime, nu is dat veel minder het geval. Zeker onder vrouwen, die grotendeels parttime werken. In 1984 werd de industrie zwaar getroffen, terwijl de spreiding over de sectoren nu veel groter is. Dit zijn slechts een paar voorbeelden, waarop we later in dit boek verder zullen ingaan.

Hoewel de arbeidsmarkt continu in beweging is, heeft de factor 'arbeid' door de eeuwen heen steeds een essentiële rol gespeeld in het leven van de mens. Naast de materiële betekenis van het inkomen, heeft werk ook een belangrijke psychologische betekenis. Door te werken neem je deel aan de maatschappij, geef je er mede invulling aan en 'hoor je erbij'. In toenemende mate zijn we ons bewust dat werk een belangrijk onderdeel vormt van ons bestaan. Er heeft wel een metamorfose plaatsgevonden in de loop van de voorbije jaren.

Gedurende de naoorlogse jaren gold sterk het principe 'leven om te werken'. Gaandeweg verschoof deze mentaliteit meer en meer naar het 'werken om te leven'. Daar kwam nog bij dat het in die naoorlogse periode de man was die fulltime werkte, terwijl de vrouw het huishouden deed. Die verhouding is in de loop van de tijd verschoven naar een meer gelijkwaardige verdeling. Parttime werken was en is bij veel vrouwen 'in', maar ook voor de man is een parttime functie steeds meer van toepassing. En was het tot voor kort nog zo dat het ideaal was om op je 55ste of 57ste met pensioen te gaan, tegenwoordig worden we geconfronteerd met de financiële onhaalbaarheid daarvan. Voor velen gloort de realiteit aan de horizon te moeten werken tot het 67ste jaar en wellicht nog langer.

Hoewel de betekenis van werk universeel is, dwingt het realisme ons in te zien dat niet ieder mens werk op eenzelfde manier benadert. De keuzes die iemand maakt op het gebied van zijn werk zijn mede afhankelijk van het milieu waar hij of zij uit komt, de levensfase, de economische situatie en de maatschappelijke context. Daarbij is het arbeidsethos van een mens ook afhankelijk van persoonlijke factoren, zoals ambitie, talenten en doorzettingsvermogen. Werk biedt voor iedereen een ander perspectief en dat maakt arbeid als onderwerp een boeiend fenomeen.

In een arbeidsmarkt waarin alles op z'n kop lijkt te staan, worden we gedwongen ons te bezinnen op de factor arbeid. Zijn we, als mens, organisatie en maatschappij, in staat om mee te bewegen met de roerige omstandigheden van nu? Zijn we op onze toekomst voorbereid? Zoals eerder aangegeven: genomen maatregelen en verworven rechten uit het verleden geven geen garantie in het heden en de toekomst.

In het arbeidsproces hebben individu en organisatie hun eigen verantwoordelijkheid. Dat is waar het allemaal begint. Als specialist op het gebied van employability en duurzame inzetbaarheid, vervult Smart Group al 30 jaar een belangrijke ondersteunende rol in dat proces. Dat doen we niet door de toekomst voor de ander in te vullen. Doel is dat het individu of de organisatie in kwestie het vermogen ontwikkelt om effectief te zijn en doelstellingen te realiseren, in welke omstandigheid dan ook. Zo hebben we aan de basis gestaan van het fenomeen van afscheid moeten nemen van medewerkers en het creëren van nieuw perspectief voor deze medewerkers, alsmede het continu ontwikkelen van medewerkers en organisaties om medewerkers conjunctuurbestendiger te maken.

De bottomline daarin is steeds: het behouden van de eigen onafhankelijkheid. Zodanig, dat de persoon of de organisatie in kwestie zichzelf kan bedruipen. Dat noemen we: 'Futuring people'.

Dat adaptieve vermogen lijkt veel op de adaptatie van dieren en planten in de natuur. Door zich aan te passen aan veranderende omstandigheden in klimaat, vegetatie en habitat blijft een soort voortbestaan. Op de arbeidsmarkt is het niet anders. Ook daar is levensvatbaarheid voor mens en organisatie essentieel. Of, zoals Charles Darwin het ooit zo treffend zei: 'It is not the strongest who survives, nor the most intelligent, but the one who is most responsive to change.' Futuring people betekent dus dat je, als individu en organisatie, het zelfbewustzijn moet hebben om in te schatten welke zaken je vooral moet behouden en ontwikkelen en wat je los moet laten om verder te kunnen groeien. Of, zoals Smart Group het verwoordt: opbouwen en afbouwen om tot de ideale ombouw te komen.

Smart Group ondersteunt door op een andere manier naar de werkelijkheid te kijken. Door zaken om te draaien, op hun kop te zetten. Door te spiegelen. Net zolang tot de ideale vorm zichtbaar wordt. Je zou onze manier van waarnemen kunnen vergelijken met het kijken door een caleidoscoop: een spiegellende veelhoekige buis met aan het einde een compartiment dat gekleurde kralen bevat. De gebruiker kijkt erin via de ene kant en het licht zorgt via de andere kant voor reflecties in de spiegels, waardoor harmonieuze weerspiegelingen tevoorschijn komen. Zo werken wij

ook. We nemen als het ware de caleidoscoop van onze methodiek ter hand en kijken op onze manier naar de werkelijkheid. Vanuit die zienswijze komen we tot nieuwe vormen, die – qua opbouw en afbouw – zodanig in balans zijn, dat ze kloppen met hun omgeving. Net zoals in de natuur.

In dit boek staat het fenomeen arbeid centraal. Naar dat fenomeen zullen we kijken door de caleidoscoop van Smart Group. In hoofdstuk 1 beschrijven we de caleidoscoop door aandacht te besteden aan de filosofie en de methodiek van Smart Group. Ter illustratie van dit gedachtegoed richten we, in een casebeschrijving, de kijker ook op de visie die we in het verleden al hadden op het gebied van ombouwen van organisaties en individuen binnen de industrie. De caleidoscoop van onze methodiek is een integratie van ons gedachtegoed, beschreven in het eerder verschenen blauwe boek ‘Smart Management – balans tussen het ontwikkelen van organisatie en individu’ en het groene boek ‘Smart resultaat- en functiegericht coachen’.

In hoofdstuk 2 en 3 zal de caleidoscoop achtereenvolgens op de hedendaagse arbeidsmarkt (vandaag) en op de toekomstige arbeidsmarkt (morgen) gericht worden. De periodes gisteren, vandaag en morgen moeten we in dit boek niet zien als sterk afgebakend. Vandaag bijvoorbeeld begint eigenlijk vanaf pakweg 2008 en loopt uiteraard nog steeds door. Vanaf nu, 30 november, tot het moment dat het boek uitkomt, 23 januari 2014, zal er al het een en ander dat hier beschreven is, zijn veranderd. Morgen is op sommige fronten al aan de gang, terwijl het op andere fronten nog zal moeten beginnen.

Als een rode draad loopt daar het overkoepelende doel doorheen: het creëren van perspectief voor individuen, organisatie en maatschappij door een continu en adequaat proces van aanpassing.

HOOFDSTUK 1

GISTEREN

DE ACHTERGROND VAN
DE CALEIDOSCOOP





1.1. Perspectief bieden vergt proactiviteit

Om perspectief te zien moet je de dingen soms omdraaien

Individueel en organisaties perspectief bieden is voor Smart Group de centrale drijver achter alles wat we doen. Deze zienswijze is ontstaan vanuit de marketing, waarin de verschillende P's van product, plaats, prijs, promotie en – last but not least – personeel een belangrijke plaats innemen. Dat gedachtegoed vormt de basis van een van onze belangrijkste modellen: het POM-model, waarop we uitgebreid zullen ingaan. Smart Group is van mening dat het in de westerse maatschappij niet gaat om het vervullen van de behoeftes van de ander, maar om het bieden van perspectief op de korte en lange termijn. Dat is wezenlijk anders dan het bevredigen van een behoefte. Perspectief bieden gaat verder en vergt proactiviteit. Een voorbeeld ter illustratie.

Tot voor kort was brood in Rusland zo'n grote luxe dat men daarvoor uren, soms zelfs dagen, in de rij moest staan. Dit in tegenstelling tot in het Westen, waar dit geen enkel issue is. Waar het in Rusland perspectief zou bieden om sneller aan brood te worden geholpen, zou het ons in het Westen perspectief bieden om dagelijks dicht bij huis te kunnen kiezen uit een breed assortiment versgebakken brood. Liefst nog thuis gebracht en – als we nog iets verder gaan – specifiek afgestemd op mijn individuele wensen.

Het bevredigen van de behoefte heeft te maken met het nu en het 'niet hebben van', terwijl perspectief bieden betrekking heeft op morgen, uitgaande van een win-winsituatie voor beide partijen. Er is behoefte aan brood, maar het afstemmen van de kwaliteit en diversiteit van het brood op de wensen van de klant, evenals de wijze waarop dit voor de klant verkregen is, heeft alles te maken met het bieden van perspectief. Ook het produceren van het brood – namelijk zodanig dat de leverancier er zelf ook een boterham aan overhoudt – bepaalt het perspectief voor alle betrokkenen. Je kunt hierbij stellen dat een organisatie die of een individu dat op de behoefte van dit moment inspeelt, nog in de fase zit van aanbod of productgericht werken. Een organisatie die of een individu dat erop uit is de ander perspectief te bieden op de kortere of langere termijn (zonder het nu te vergeten) dient vraag- of marktgericht te werken.

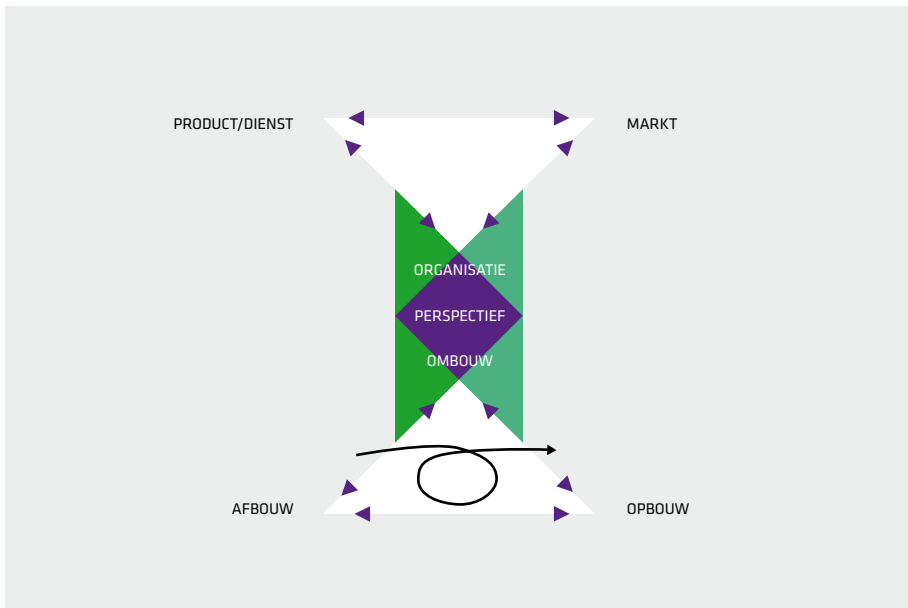
Perspectief bieden aan de klant betekent dat je je verdiept in de klant 'achter' de klant. Stel, ik ben de leverancier van een organisatie die behoefte heeft aan een productiemachine. Op de eerste plaats zal ik als leverancier samen met de klant moeten nadenken over de eisen waaraan de productiemachine moet voldoen. In veel gevallen ga ik dan uit van het heden. Maar als ik als leverancier samen met de klant kan nadenken over de eisen die zijn klanten in de toekomst aan het product gaan stellen, dan kan ik hiermee bij het ontwerp al rekening houden.

Je kunt niet volstaan met het leveren van alleen het gevraagde; je moet met de klant meedenken, weten wat voor de klant perspectiefvol kan zijn en daarop inspelen. Dit betekent in de dagelijkse praktijk dat je niet alleen de producten en diensten van de klant moet kennen, maar ook moet weten wat de klanten van de klant willen en waarom. Dat betekent op onderzoek uitgaan: de economische situatie in ogenschouw nemen, oog hebben voor de concurrentie van de klant, de organisatiecultuur van binnenuit leren kennen.

Vanuit dit alles moet je vervolgens een vertaalslag maken naar je eigen producten- en dienstenpakket, waarmee je de klant op de juiste manier perspectief biedt. Als je er als ondernemer voor kunt zorgen dat de klanten achter jouw klant perspectief hebben, dan heb je een blijvende continuïteit, zowel voor je organisatie als voor jezelf als ondernemer en voor je klant.

Perspectief voor de organisatie ontstaat dus door de markt als uitgangspunt te nemen. Als een organisatie een product of dienst levert waar vraag naar is, ontstaat perspectief. Omdat de markt constant in beweging is, zal deze dus voortdurend veranderde producten en diensten moeten leveren. Dit betekent dat de organisatie voortdurend aangepast moet worden om datgene te leveren waar de markt naar vraagt. Dit leidt tot een continue ombouw van de organisatie. Het betekent dat je als organisatie in een continu leerproces 'het oude' dat niet meer van toepassing is c.q. geen toegevoegde waarde oplevert, dient af te bouwen en 'het nieuwe' dat nodig is om perspectief te creëren voor alle partijen, op te bouwen.

Figuur 1.1 geeft dit proces schematisch weer.



FIGUUR 1.1 SMART-FILOSOFIE (LENSEN, 1990).

Perspectief bieden vereist een voortdurende ontwikkeling van kennis, vaardigheden, netwerken, relaties en samenwerkingspartners. Het resultaat daarvan is vaak een verbetering in producten en diensten, beter zicht op de markt en meer inzicht in de klant. Daarbij, door perspectief te bieden aan de ander – of dit nu een organisatie of een individu is – creëer je ook perspectief voor jezelf. Perspectief bieden betekent continu werken aan jezelf.

Het vergt van ons dat we steeds nadenken over hoe we zaken beter kunnen doen. Hierdoor ben je in staat voortdurend en tijdig in te spelen op ontwikkelingen in je omgeving. Dit wordt veelal vergeten, en vaak worden oplossingen voor de korte termijn vanuit een te eng perspectief bekeken.

Voor organisaties geldt dat zij minder productgericht en meer klant- en marktgericht zouden moeten werken. Men kan niet meer volstaan met een kwantitatieve benadering van de markt. Kwalitatieve aspecten, zoals design en duurzaamheid, worden steeds belangrijker. Strategische keuzes moeten steeds meer gerelateerd zijn aan de cultuur van de onderneming, vanuit de eigen identiteit en de eigen unieke krachten. Door te leren omgaan met veranderingen, leren organisaties en individuen nieuw perspectief te creëren. Voor zichzelf en voor de ander.

1.2. Perspectief op de arbeidsmarkt

Een van de belangrijkste grensgebieden tussen de ontwikkeling van organisatie en individu is het gebied van de arbeidsverhoudingen en, in bredere zin, de arbeidsmarkt. Perspectief bieden voor organisaties betekent perspectief bieden voor de individuen in de organisatie en andersom. Een kleine illustratie daarvan is het volgende verhaal uit de koker van de auteur zelf.

Kip of postduif?

Mensen hebben het nodig om eigen verantwoordelijkheid te nemen. Daar wordt niet alleen de wereld beter van, dat maakt hen zelf ook gelukkiger. Maar dan moeten ze wel de ruimte krijgen om die verantwoordelijkheid te nemen. Zo kwam ik eens bij een organisatie waarvan de directeur tegen mij zei: 'Ik heb mensen nodig die ruimte pakken.' Daarmee bedoelde hij dat hij werknemers wilde die initiatief toonden en zelf nadachten over hun werk. Na een paar dagen meelopen in de organisatie kwam ik terug bij de directeur met de boodschap: 'Dat gaat voorlopig niet lukken, medewerkers die ruimte pakken.' 'Hoezo niet?' vroeg hij me. Waarop ik hem antwoordde: 'Je hebt er kippen van gemaakt. Je hebt mensen in huis gehaald met idealen, maar ze hoeven maar een dag in de organisatie te zijn en dan worden die idealen al neergesabeld. Je knipt dus stelselmatig de vleugels af van de vogel die binnenkomt. En nu heb je kippen en daar heb je last van, want ze vliegen maar heel beperkt. Je zou postduiven moeten hebben. Een postduif voed je zo op dat ze in staat is te vliegen en weer op het nest terug te keren. Dat begint door veel te trainen. Je begint met vluchten van een à twee kilometer en dan voer je langzaam de afstand op totdat ze wedstrijdklar zijn. Dan laat je ze aan wedstrijden deelnemen in hun eigen categorie. En naarmate ze ouder, sterker en rijper worden, vliegen ze wedvluchten vanaf Bordeaux, Dax of Barcelona.'

Onafhankelijkheid in arbeidsverhoudingen

Om mensen in een organisatie onafhankelijker te maken, en daardoor ook de organisatie zelf, moeten we over de vaste verhoudingen op het werk anders gaan nadenken. Juist op de werkvloer kan het verschil gemaakt worden tussen 'een kip' en 'een postduif'. Juist daar kan perspectief gecreëerd worden. Wat dat betreft gaat het eigenlijk al mis in de woordkeuze van *werknemer* en *werkgever*. Werk nemen wekt de indruk dat ik iets kan 'nemen', dat het er moet zijn. Nemen heeft ergens ook iets weg van stelen. Het eigen initiatief wordt in die term onderdrukt. Werk geven wil zeggen dat er iets 'te vergeven' valt. Maar zo zou het niet moeten zijn. En het is ook niet zo, vraag dat op dit moment maar aan menig ondernemer, die er alles aan moet doen om niet ten onder te gaan.

De werknemer zou zich net zo hard moeten inzetten voor het werk dat hij uitvoert als de werkgever. Dat is beter voor beide partijen. In die zin zou je ook kunnen zeggen dat de werknemer meer gaat handelen als zelfstandig ondernemer. Anderzijds heeft de werkgever de plicht om continu zijn best te doen om de ontwikkeling van zijn werknemer te stimuleren. Soms moet je een mens meer meegeven dan alleen maar kennis. Werkgevers zouden een stuk meer mogen investeren in de ontwikkeling van de werknemers.

Hoe kunnen we een kentering teweegbrengen? In de strijd tegen die lamleggende afhankelijkheid en vóór meer perspectief gaat het erom dat mensen ten eerste inzien dat ze als mens gaven hebben meegekregen.

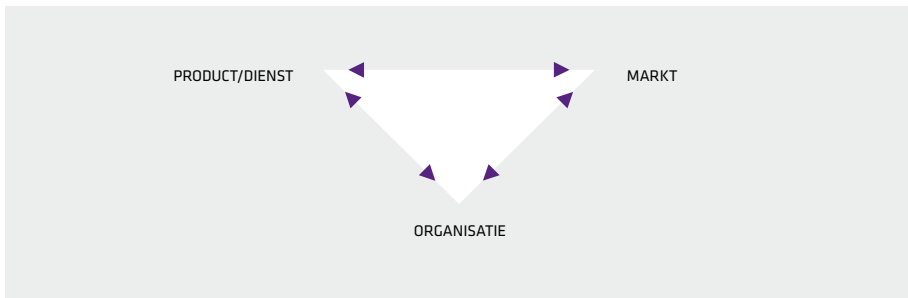
En hoe deze gaven er ook uitzien, ga ermee op pad, want daar moet je het in eerste instantie mee doen. Ten tweede is het noodzakelijk dat mensen beseffen verantwoordelijk te zijn voor zichzelf, in plaats van de schuld te geven aan de hele wereld om hen heen. De een neemt van nature nu eenmaal meer verantwoordelijkheid dan de ander. En er zijn mensen die het helemaal niet kunnen. Die moeten dan geholpen worden. En ten derde is het essentieel dat de bagage die je meegekregen hebt en de verantwoordelijkheid die je voor jezelf neemt je in staat stellen om 'onafhankelijk te zijn binnen afhankelijkheid'.

1.3. POM-model geeft perspectief

Het POM-model fungeert als basis voor het bieden van perspectief aan individuen en organisaties. Hierin wordt een aantal marketingprincipes teruggebracht tot drie basisdimensies (zie figuur 1.2):

- ▶ **Product/dienst:** de dienstverlening aan de klant.
- ▶ **Organisatie:** de mensen die deze diensten leveren en interactie hebben met de klant en met elkaar in de samenwerkingsverbanden binnen en buiten de organisatie.
- ▶ **Markt:** de wereld rondom de organisatie, met al zijn invloeden.

Uitgangspunt hierbij is dat een organisatie zich moet verdiepen in de markt en de situatie van klanten. Zodanig, dat ze haar producten en diensten erop kan afstemmen. Voor het opbouwen van een langdurige en succesvolle relatie met klanten is het noodzakelijk continu te blijven afstemmen op marktontwikkelingen.



FIGUUR 1.2 HET POM-MODEL (LENSSEN, 1990).

1.3.1 Marktentwikkelingen door de tijd

Het POM-model is voor Smart Group wat de SWOT-analyse is voor velen. Het helpt de nu- en morgensituatie van individu en organisatie te analyseren om te komen tot een effectieve visie. Om het POM-model beter te begrijpen, schetsen we een globaal beeld van de mondiale marktentwikkelingen na de Tweede Wereldoorlog.

1945-1965: Méér van hetzelfde (nadruk op product)

Deze periode kende een vrijwel ononderbroken groei in alle branches. In Europa lag de uitdaging in het herstel van de economie. Hier leidde de schaarste tot een bijna gegarandeerde afzet van goederen en diensten. Risico's waren laag en de groei bleek goed te plannen en te beheersen. De schaarste creëerde een uitdaging in termen van 'steeds meer van hetzelfde'. Behalve op het product lag de nadruk op produceren. Wie een product kon maken deed mee. Op de arbeidsmarkt stond de werknemer 'als product' centraal. Er was genoeg werk voor iedereen. Wie wilde werken kon werken.

1966-1975: Méér van het andere (nadruk op organisatie)

In 1966 kwam er abrupt een einde aan de periode van betrekkelijk constante en beheersbare groei. Op diverse gebieden in de samenleving deden zich fundamentele veranderingen voor. Zo bleek de inhaalvraag economisch gezien op sommige punten verzadigd te zijn. Afnemers werden kritischer, men keek scherper naar de prijs, men verwachtte meer en meer differentiatie in de producten. De bewustwording van de productlevenscyclus groeide en daarmee het belang van productinnovatie. Alles moest anders en niet 'meer van hetzelfde' zijn. Strategisch gedrag in relatie tot product, markt en technologie werd gemeengoed. In deze periode lag de nadruk op de organisatie en efficiënt produceren. Op de arbeidsmarkt werd een goede opleiding steeds belangrijker. Wie een goede opleiding had en wilde aanpakken, kon werken.

1976-1991: Marketing (nadruk op markt)

Door de opkomst van goedkope productielanden als Hongkong, Taiwan en Korea verplaatste de productie zich van Nederland naar deze landen, maar het ontwerp en een deel van de grondstoffen werden in vele gevallen nog aangeleverd. Het was echter een volledige regioovername van contacten met de klant, ontwerp tot en met kant-en-klaar product. Mede hierdoor waren bedrijven genoodzaakt kritischer naar zichzelf te kijken. Bedrijfsactiviteiten werden opnieuw doorgelicht. Het marktmechanisme werd als uitgangspunt voor managementbeslissingen genomen. Met andere woorden: de markt was bepalend. Bij de lancering van nieuwe producten op de markt stonden de volgende vragen centraal:

- ▶ Heeft de markt behoefte aan een dergelijk product?
- ▶ Hoeveel is men bereid te betalen?
- ▶ Hoe ziet de concurrentie eruit?

Op de arbeidsmarkt ging het vooral om de toegevoegde waarde van de medewerker voor het bedrijf. Deze periode luidde het einde in van het zogenaamde 'lifetime employment'.

1991-heden: Situationeel beleid van P, O en M

Steeds doorslaggevend wordt het vermogen om het product (P), de organisatie (O) en de markt (M) voortdurend aan te passen aan de veranderende omstandigheden. Essentieel daarbij zijn flexibiliteit van productieproces, organisatie en arbeid en inspielen op de markt en haar behoeften en perspectief. De volgende zaken staan centraal:

- ▶ Het hebben van visie;
- ▶ Durven terug te gaan naar de core competence (doen waar je echt goed in bent);
- ▶ Inspelen op de marktbehoeften en bieden van perspectief;
- ▶ Informatietechnologie;
- ▶ Het individu verantwoordelijk maken voor zijn eigen carrièreontwikkeling en hem daarbij zo optimaal mogelijk steunen.

Voorals de flexibiliteit op de arbeidsmarkt is momenteel duidelijk zichtbaar, zoals onder andere terug te zien is in de flexibiliteit van arbeidscontracten en arbeidsvoorwaarden. Iedere werknemer leert om zijn eigen toegevoegde waarde binnen en buiten de onderneming voortdurend in te schatten, op peil te houden en te vergroten. Doordat de ontwikkelingen zo snel gaan, vraagt dit om voortdurend leren, zowel individueel als collectief.

Het einde van de Nederlandse confectie

DOOR ROGER LENSSEN

Van 1968 tot en met 1984 heb ik in de confectie-industrie gewerkt. Het bedrijf waar ik voor werkte, werd het grootste confectiebedrijf van Europa. Al in de jaren zestig werd er niet alleen maar in Nederland geproduceerd, maar werden er ook bedrijven opgericht in België. Het netwerk van loonconfectioneurs (zelfstandige ondernemingen, die produceerden voor onze onderneming) werd ook hier uitgebreid.

Toen de loonkosten in de Benelux te hoog werden, verplaatste de productie zich naar de toenmalige Oostbloklanden en Portugal, weer later naar Marokko en Tunesië. En niet lang daarna naar het Verre Oosten. Wat dit voor de organisatie betekende kun je wel invullen. Het opstarten van productie in lagereloonlanden kreeg gevolgen voor de productie alhier op het moment dat de extra capaciteit niet gedekt werd door extra afzet. Hetgeen gepaard ging met sluiten van eigen ateliers en het afstoten van loonconfectioneurs.

Onze producenten in het Verre Oosten kregen al snel door dat ze ook rechtstreeks zaken konden doen met onze afnemers. Het produceren had voor hen niet meer de grootste geheimen en het samen met de afnemers komen tot de juiste ontwerpen en het verwerven van de benodigde grondstoffen evenmin. De dood van de Nederlandse confectie werd een feit. Ook nu weer met alle gevolgen van dien.

De organisatie waar ik voor werkte had de tegenwoordigheid van geest mee te bewegen met de nieuwe realiteit. Men was flexibel en maakte de principiële strategische keuze om van producent, retailer te worden. De kennis opgedaan gedurende meer dan 40 jaar produceren kwam daarbij enorm van pas. Dat deze omslag geen sinecure was en veel aan voorbereiding vroeg, zal je niet vreemd voorkomen. Het feit dat na 30 jaar deze onderneming nog steeds bestaat, is slechts te danken aan het continu meebewegen op de markt. Veel concurrerende producenten van die tijd hebben deze slag niet gemaakt en gingen roemloos ten onder.

Ik ben nog steeds blij dat ik deze slag heb mogen meemaken. Het was voor mij helder dat het voorbeeld van de confectie een voorbode was voor hetgeen ons te wachten stond in de hele industriële wereld. Het heeft mijn leven tot op de dag van vandaag beïnvloed. Mijn visie is er voor een groot deel door gevormd.



1.3.2 Van productoriëntatie naar duurzaamheid en samenwerking

In aansluiting op de bovengenoemde marktontwikkelingen staan we ook stil bij de diverse fasen in de product- en productieontwikkeling:

1. De pure productfase

Hiermee wordt de periode bedoeld vanaf het ontstaan van de mens totdat hij serie-producten is gaan maken. Zo startte de mens met het bakken van potten voor zichzelf en ging hij er later steeds meer bakken om zo de extra potten met zijn buurman te kunnen ruilen, bijvoorbeeld tegen wild.

2. De productfase

In deze fase gaat het vooral om het product. Alle oude ambachten die eenling uitvoerden, voldoen hieraan. Als je een deur bestelde, kreeg je een deur. De organisatie om deze deur tot stand te brengen was eigenlijk niet van belang. Het ging om het vakmanschap om zelf deze deur te kunnen vervaardigen.

3. De productiefase

In deze fase ging het steeds meer om: hoe produceer je zo slim en goedkoop mogelijk? Dit had alles te maken met het ontstaan van vraag naar bepaalde producten. Goedkoop en slim produceren is eigenlijk iets van latere tijden, want in de beginfase was de methode van produceren in feite gelijk aan één stuk produceren. Een goedkope productie werd toen bereikt door de ander niets of zo weinig mogelijk te betalen voor zijn werk. Naarmate de vraag naar producten toenam en men zich ging afvragen hoe men zo goedkoop en zo veel mogelijk in een zo kort mogelijke tijd kon produceren, nam de aandacht voor het organisatievraagstuk in grote mate toe.

4. De markt-/klantgerichte fase

Vanaf de jaren zeventig bleek dat de consument zijn stempel op het geheel ging drukken. Het aanbod was groot en de vraag nog groter en gedifferentieerder, wat maakte dat de te produceren series steeds kleiner werden. De kwaliteitseisen en de prijsdruk namen toe. Bedrijven die nog vastzaten in de productiefase, gingen een voor een kapot. Daarnaast bleek dat fabrikanten niet of nauwelijks konden omgaan met de eigen mening van de klant, met alle gevolgen van dien.

5. De dienstverlenings-/servicefase

Dit is de fase van dienstverlening en service. Steeds belangrijker wordt de vraag of je als organisatie en individu het product en een passende dienstverlening effectief kunt afstemmen op de wensen van de klant, opdat deze voor zichzelf nieuw perspectief kan creëren. In deze fase gaat het niet alleen om de klant, maar vooral om de klant achter de klant.

6. De fase van duurzaamheid en samenwerking

Als Smart Group zijn we blij dat we deze fase nu aan het rijtje mogen toevoegen. In onze optiek gaat het er niet alleen om dat we klanten die producten en diensten leveren die perspectief bieden, maar dat we ook heel goed nadenken over de invloed hiervan op het toekomstperspectief van onze Moeder Aarde. Steeds meer raken we ervan overtuigd dat we niet kunnen en mogen doorgaan op de oude manier van denken en werken. We waren en zijn razend knap in het bedenken van nieuwe producten en diensten en daarmee het stimuleren van onze economische groei. Maar we worden ook met onze neus op de feiten gedrukt. Het einde van fossiele brandstoffen en tal van andere grondstoffen is in zicht. Deze schaarste noopt ons hier terdege bij stil te staan. Voeg daar nog bij dat er zich zo'n zeven miljard mensen op deze aardkloot bevinden, die met elkaar een opwarming van de aarde veroorzaken, en het wordt duidelijk dat er maatregelen genomen moeten worden. Het fenomeen van duurzaam produceren, op een maatschappelijk verantwoorde manier, en het creëren van duurzame inzetbaarheid van de mens is niet meer weg te denken.

We staan pas aan het begin van deze revolutie en moeten nog opboksen tegen het oude industriële denken en de oude verdienmodellen, maar voor Smart Group is dit meer dan de moeite waard om daar mede de schouders onder te zetten. Organisaties in het algemeen, Smart Group inclusief, gaan er niet aan ontkomen om de samenwerking aan te gaan met partners om zo tot gewenste oplossingen te komen. De kennis en ervaring op deze terreinen zijn namelijk bij geen enkele organisatie of instantie in volle omvang aanwezig. Hoewel men de neiging heeft alles zelf te willen ontwikkelen, is dit vaak niet de meest efficiënte manier: een verspilling van energie en tijd. Juist het samen oplopen en delen zal er mede zorg voor dragen dat de noodzakelijke snelheid van handelen kan worden bewerkstelligd.

1.4. Ombouw voor individu en organisatie

De gezonde organisatie

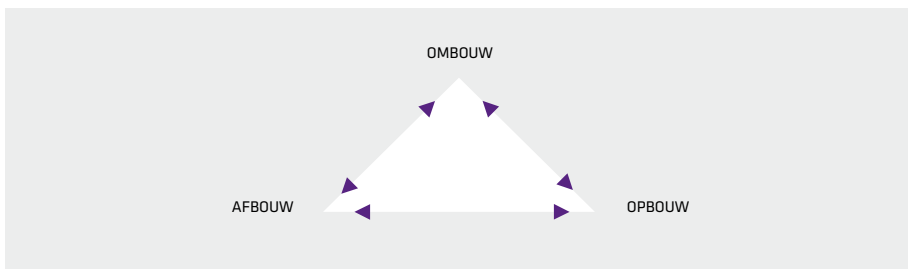
Waar het individu de verantwoordelijkheid moet nemen om zijn eigen perspectief te creëren, is dat voor organisaties in feite niet anders. Een organisatie is onafhankelijk als ze in staat is adequaat te reageren op de markt, die mede bepaald wordt door bovengenoemde markt- en productontwikkelingen. Adequaat reageren lukt alleen als een organisatie gezond is. Als organisatieadviseur sta je de opdrachtgever bij in het gezond maken van zijn organisatie. Wat je precies doet in een opdracht hangt af van de werkelijke vraag: het probleem dat je samen met de opdrachtgever moet oplossen. Het kan zijn dat de efficiency van produceren te laag is. Of dat er te weinig of te veel productiecapaciteit is. Het kan ook zijn dat er een conflictsituatie binnen het managementteam bestaat, dat het niet accordeert. Of dat de cultuur binnen de organisatie traagheid met zich meebrengt. De vraag is dan of je kunt helpen er versnelling in aan te brengen. Het kan ook zijn dat iemand zijn reclamecampagne ter discussie stelt. Of stel dat iemand zegt: ik heb honderd mensen te veel. Hoe zal ik dat aanpakken? Wat ga ik met die honderd mensen doen? Misschien wil degene in kwestie de mensen eigenlijk niet laten gaan. De opdrachtgever vraagt Smart Group hierin te adviseren. Smart Group adviseurs hebben dus een heel divers beroep, waarbij de gezondheid van de organisatie en het individu altijd het uitgangspunt is.

Maar wat is nu eigenlijk een gezonde organisatie? Is dat een organisatie die winst maakt, ook als je in je doelstellingen hebt staan dat je geen winstoogmerk hebt? Is het een organisatie die heel goed gekeken heeft naar de markt en daarop inspeelt? Of is het een organisatie die continu een balans heeft tussen de overheadkosten en de rest van de mensen die het moeten verdienen? Het sleutelwoord daarin is voor Smart Group: perspectief. Een gezonde organisatie biedt perspectief, zowel voor de markt en de klant als voor haar eigen organisatie. Dat moet overigens samengaan; als organisatie heb je tenslotte geen perspectief als je producten en diensten levert waar niemand op zit te wachten.

Opbouw en afbouw

Een van de zaken die Smart Group uniek maakt is het feit dat we geloven dat – om een adequate reactie van de organisatie te kunnen bewerkstelligen – de zogenaamde afbouw en opbouw van de organisatie nooit zonder elkaar kunnen (tenzij de organisatie ophoudt te bestaan, maar dan heeft deze organisatie al ‘eeuwen’ te laat

gereageerd). De overkoepelende naam die we aan beide concepten hebben gegeven is 'ombouw', in het Engels ook wel 'turn around' genoemd. Het uitgangspunt is dat de nieuwe organisatie, om gezond te blijven, altijd moet blijven bewegen om gereed te staan voor de nieuwe fase die gaat komen. Die dynamiek zou in een vloeiende beweging moeten plaatsvinden in plaats van de abrupte bewegingen die je nu vaak ziet. Als je de afbouw en de opbouw op de juiste manier met elkaar verbindt, kun je het horten en stoten voor een groot deel voorkomen. Door continu aandacht te besteden aan beide begrippen, maak je een organisatie 'employable', dat wil zeggen 'inzetbaar voor de markt'. En hoe groter de inzetbaarheid voor de markt, des te meer perspectief de organisatie heeft.



FIGUUR 1.3 HET OMBOUW-, AFBOUW- EN OPBOUWMODEL (LENSSEN, 1990).

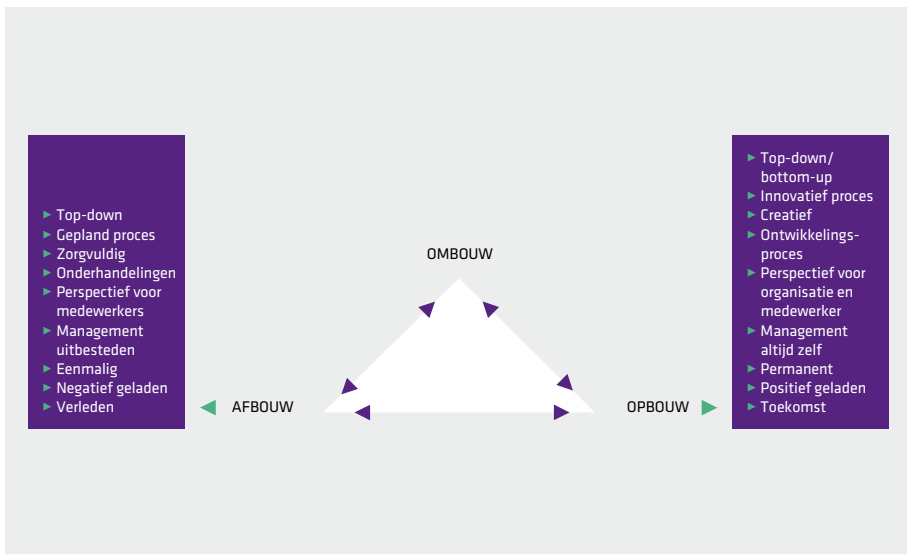
Een organisatie dient altijd in staat van ombouw te zijn en hierop voortdurend ingericht te zijn. In de praktijk blijkt dit echter niet altijd het geval. Voor opbouw is ze wel te porren, maar afbouw vermijdt ze liever. Hierdoor worden organisaties veelal geconfronteerd met het feit dat ze drastisch moeten afbouwen en niet aan gedwongen ontslagen kunnen ontkomen. Ombouw, afbouw en opbouw zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden. De POM-analyse biedt in dat proces een stabiele basis.

Smart Group was en is het eerste en enige bureau met deze basisfilosofie in de rug-gengraat. De markt onderscheidt bureaus die kunnen helpen met de afbouw van het werknemersbestand en bureaus die kunnen helpen met opbouwvraagstukken. Vakbonden scheiden de processen van opbouw en afbouw eveneens in hun dagelijks werk. Dit heeft tot gevolg dat organisaties en vakbonden bij de afbouw veel tijd steken in sociale plannen, waarbij alle aandacht uitgaat naar de medewerkers die het bedrijf moeten verlaten en men vrijwel nooit rept over de stappen die de organisatie moet zetten om de 'blijvers' te helpen de opbouw met succes vorm te geven. Vakbonden roepen dan in koor: 'Dat regelen we wel in de cao!' Ze gaan dan geheel voorbij aan het bijzondere van de situatie, het situationele, dat men dan met reguliere maatregelen, voortbouwend op de al bestaande zaken, wil regelen. Je mist hierdoor de slag.

Afbouw wordt over het algemeen ook vaak te lang vermeden, want men werkt liever aan opbouw. Opbouw heeft te maken met iets nieuws creëren of iets verbeteren, terwijl men afbouw vaak associeert met het loslaten van hetgeen waarmee men vertrouwd is. Dit gaat vaak gepaard met weerstand en emoties en is vaak te weinig gebaseerd op ratio. Je zult meer gegadigden vinden om zaken, zoals een nieuwe afdeling of product/dienst, vorm te geven dan om daarvan afscheid te nemen. De kwaliteit waarmee de afbouw wordt vormgegeven, bepaalt in hoge mate het imago van de organisatie. Een organisatie die hiermee slordig omgaat, kan geconfronteerd worden met vergaande gevolgen voor de motivatie van de achterblijvende medewerkers. Ook kan dit grote gevolgen hebben voor het aantrekken van potentiële nieuwe medewerkers.

Ombouw (organisatie)

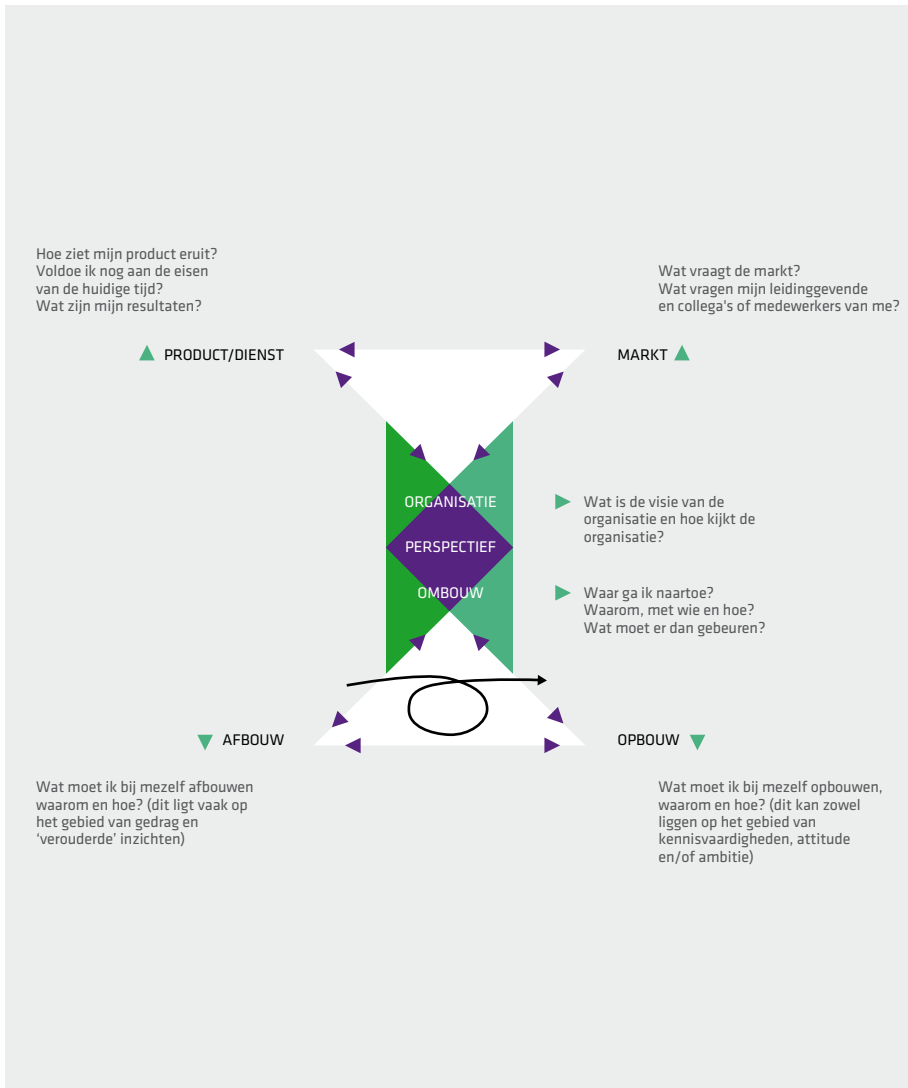
Ombouw moet een continu proces zijn. Dit impliceert dat een organisatie continu in beweging moet zijn, anticiperend op de marktontwikkelingen en omstandigheden die zich voordoen. Een organisatie dient 'te dansen op het ritme van tijd'. Zo was Mohammed Ali nooit zo'n geweldige boxer geworden als hij niet als een voortdurend bewegende danser de tegenstander tegemoet was getreden. Was hij een beer op lemen voeten geweest, dan had hij vaker het canvas gekust dan zijn eigen vrouw. Figuur 1.4 toont de aanpak bij de ombouwprocessen in een organisatie.



FIGUUR 1.4 OMBOUWPROCESSEN (LENSSEN 1990).

Ombouw (individu)

Het ombouwproces is zowel op de organisatie als op het individu van toepassing (zie ook figuur 1.5). Voor elke deelnemer aan het mobiliteitstraject geldt dezelfde filosofie als voor de organisatie. Zo moet elke medewerker zich afvragen wat voor hem het ombouwtraject moet zijn, wat afgebouwd en wat opgebouwd moet worden.

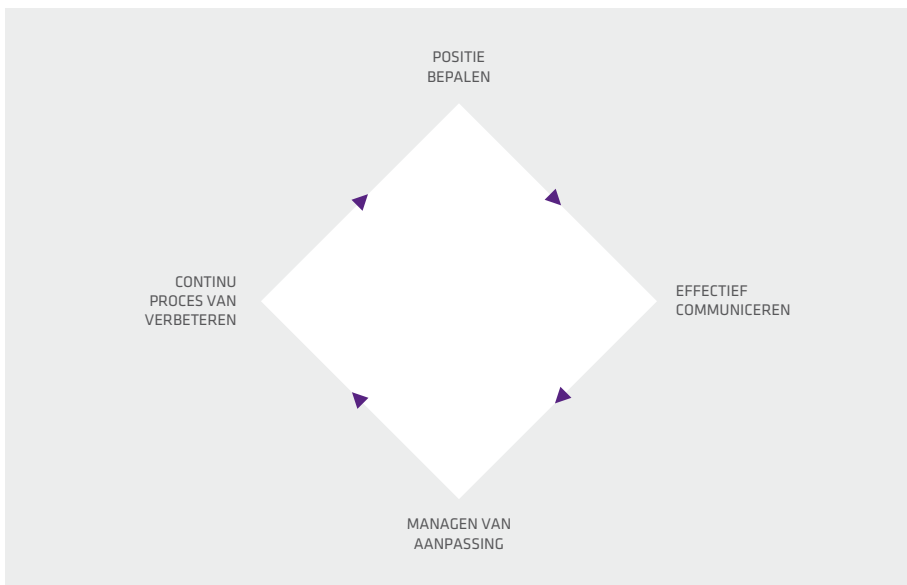


FIGUUR 1.5 OMBOUW VAN INDIVIDU EN ORGANISATIE (LENSSEN 1994).

1.5. Cyclus van adaptatie

Nu duidelijk is geworden hoe het bieden van perspectief, het POM-model en de principes van opbouw, afbouw en ombouw met elkaar samenhangen, zoomen we in op de zogenaamde 'cyclus van adaptatie', de ontwikkelingscyclus van organisatie en individu. Door dit proces te doorlopen, zijn we in staat om ons als individu en organisatie effectiever en efficiënter aan te passen op de omgeving. Met andere woorden, we zijn beter in staat om 'te dansen op het ritme van tijd'.

De cyclus bestaat uit de volgende vier fasen:



FIGUUR 1.6 CYCLUS VAN ADAPTATIE.

Positie bepalen

Als organisatie zul je voortdurend moeten monitoren waar je staat; ten opzichte van je concurrenten, de markt en je klant. Bij deze positiebepaling kijkt Smart Group altijd naar twee tijdsdimensies, te weten: het 'nu' en het 'morgen'.

Het nu

Het nu speelt erg in op de actualiteit. Hieronder een aantal vragen die we ons dan moeten stellen. Ten eerste ten aanzien van het product of de dienst:

- ▶ Welke producten en diensten leveren we op de markt?
- ▶ In welke prijsklassen zijn deze te verdelen?
- ▶ Voldoen ze aan de kwaliteits-, design- en duurzaamheidseisen die door de markt en/of de klant gesteld worden?

Dan, ten aanzien van de markt en de klant:

- ▶ Welk marktaandeel hebben we?
- ▶ Waarin zijn we beter of minder goed dan de concurrent?
- ▶ Zijn we prijsmatig in het voordeel of nadeel?

En tot slot, ten aanzien van de organisatie:

- ▶ Hoe zit het productieproces in elkaar?
- ▶ Zijn we efficiënt en effectief genoeg?
- ▶ Hoe zitten procedures en systemen in elkaar en voldoen die aan de eisen die we hieraan mogen stellen?
- ▶ Hoe staan we er financieel voor?
- ▶ Hoe ziet onze medewerkerspopulatie eruit?
- ▶ Hoe ziet onze cultuur eruit?

In feite gaat het om de kernvraag: wat is onze positie op dit moment? Wanneer je hier zorgvuldig naar kijkt, zul je constateren dat er tal van knelpunten boven tafel komen waar je hoogstwaarschijnlijk iets mee moet.

Het morgen

Net zoals je het 'nu' in kaart gebracht hebt, moet je ook de toekomstige ontwikkelingen van product en dienst, markt, klant en organisatie in kaart brengen. Ook hier geldt weer dat, als je dit zorgvuldig doet, er boven tafel zal komen of de voorsprong of achterstand die je hebt ten opzichte van je concurrenten bij ongewijzigd beleid groter of kleiner gaat worden. De noodzaak om aan de slag te gaan tekent zich af. Ook wordt duidelijk hoe groot de noodzaak is, op welke gebieden je dan vooral actie moet ondernemen en met wie je dat moet. In feite zou je kunnen stellen dat, wanneer je het nu met het morgen verbindt, zich de weg aftekent die je als organisatie dient te bewandelen. Het begin van een visie is geboren.

Zie in deze figuur 3.1: 'Voorwaarden voor een veranderingsproces in een organisatie' op pagina 111. Voor een volledige analyse in dezen zie het boek 'Smart Management – balans tussen het ontwikkelen van organisatie en individu', met name hoofdstuk 3.

Effectief communiceren

Zolang het voor een organisatie niet helder is welke weg ze op dient te gaan en ze in feite nog geen heldere visie heeft, maakt ze het zichzelf niet makkelijk om met medewerkers, klant, markt en de omgeving als geheel te communiceren. Hoe duidelijker de visie is, des te makkelijker het wordt om helder te communiceren. We gaan er hierbij even aan voorbij dat er tal van situaties denkbaar zijn die het noodzakelijk maken om niet al te helder naar medewerkers of markt te communiceren.

Een aantal zaken is essentieel voor een effectieve communicatie. Ten eerste moet een organisatie helder aangeven hoe groot de noodzaak is om aan bepaalde zaken te werken. Hoe beter je dit kunt onderbouwen met feiten, des te krachtiger het is. Hiermee heb je in de organisatie nog geen draagvlak gecreëerd. Dit kan te maken hebben met het feit dat mensen nog in de ontkenningfase zitten of de schuld nog graag neerleggen bij de hoofdverantwoordelijke of de markt. Vaak echter heeft het te maken met het feit dat men geen perspectief in de toekomst ziet. Dat maakt angstig.

Het kan juist de visie zijn die voor draagvlak kan zorgen. Door te communiceren waar de organisatie naartoe wil en hoe men dat denkt te bewerkstelligen, wordt duidelijkheid gecreëerd. Wanneer dit echter gepaard gaat met de afbouw van zaken, en zeer zeker wanneer medewerkers de organisatie moeten verlaten, komen we voor de uitdaging te staan om zowel aan de noodzaak als aan het af- en opbouwproces de nodige aandacht in de communicatie te schenken. Dit zowel onafhankelijk van als in relatie tot elkaar.

Met betrekking tot de afbouw geldt dat, als het om medewerkers gaat, de wetgeving en de samenwerking met sociale partners hierin voor een deel al procedureel voorzien. Maar ook hier geldt juist bij uitstek dat het bieden van perspectief een belangrijke bijdrage kan leveren in het verzachten van de pijn. Ook bij het opbouwproces dient men vanuit de visie en het scheppen van een nieuw toekomstperspectief draagvlak te creëren. Een grote fout die hierbij vaak gemaakt wordt, is de aanname dat iedereen het ermee eens moet zijn. Smart Group gaat ervan uit dat je niet iedereen in één keer kunt overtuigen en dat dit ook niet nodig is. Er zijn altijd ongelovige Thomassen geweest en die zullen er ook altijd blijven. De vraag op termijn is of je die wel in je organisatie wilt hebben. Feit is dat, ook al neem je er afscheid van, er altijd weer nieuwe zullen komen.

Managen van aanpassingen c.q. verbeteringen

Zoals uit figuur 3.1: 'Voorwaarden voor een veranderingsproces in een organisatie' op pagina 111 blijkt, is het noodzakelijk om je als organisatie de vraag te stellen of je de capaciteit in huis hebt om de gewenste stappen te zetten. Een en ander is ook sterk afhankelijk van het antwoord op de vraag hoeveel tijd je hiervoor hebt. Als financieel gezien het water je aan de lippen staat, vergt dat meer rigoureuze maatregelen dan wanneer je nog sterk in de slappe was zit en dus nog een zee van tijd hebt. In de huidige realiteit (we nemen bewust het woord crisis niet in de mond), waarbij tijd en geld schaars zijn, hebben veel organisaties niet de juiste kwaliteit in huis om het roer om te gooien. In zo'n situatie is het aan te bevelen om het gewenste specialisme in te huren.

Vaak bestaat er in organisaties de neiging alles tegelijkertijd te willen aanpassen c.q. te willen verbeteren. Smart Group is hier niet direct een voorstander van. Het kan dan gemakkelijk gebeuren dat je de organisatie en medewerkers gaat overbelasten. Enerzijds is er de nodige managementcapaciteit nodig, anderzijds staat bij zwaar weer ook de capaciteit van de medewerkers extra onder druk. Als Smart Group zijn we er voorstander van om zorgvuldig na te gaan welke prioriteit aan welke aanpassing gesteld dient te worden, hoe lang de weg is die afgelegd moet worden en welke inspanningen dit gaat kosten.

Voor meer informatie over dit onderwerp, zie ook het boek 'Smart Management – balans tussen het ontwikkelen van organisatie en individu', met name hoofdstuk 3.

Continu aanpassen c.q. verbeteren

Jammer genoeg is het vaak zo dat men pas begint te schakelen als het water tot aan de lippen staat. Dat was vroeger zo en dat is nu nog steeds zo. Waarom is dat het geval? Te vaak hoopt men dat het tij wel zal keren. Dat geldt overigens zowel voor organisaties als voor medewerkers. 'Het zal zo'n vaart wel niet lopen,' denkt men, 'de markt trekt wel weer aan'. Als mens houden we vaak vast aan het bestaande, dat wat ons bekend is. Verandering roept weerstand op. 'Alweer veranderen? Dat kan de organisatie niet aan!'

Het continu afgewogen aanpassen, zoals hiervoor beschreven, is alleen mogelijk als je continu je eigen positie blijft monitoren. Deze positionering brengt je in stelling om te bewegen, niet om af te wachten. Dat betekent niet dat je op elk signaal moet reageren, want dan maak je een organisatie wild, maar het is wel nodig te monitoren of je te maken hebt met een eenmalig incident of met een trend. Het betekent

ook dat je, naast de organisatie en haar systemen, tevens medewerkers, leveranciers en samenwerkingspartners moet ontwikkelen. Anders gezegd, het gaat erom of je – net als bij je danspartner – je stappen kunt aanpassen op het ritme van de tijd.

‘OP HET MOMENT DAT JE TOT DE ONTDEKKING KOMT DAT JE MOET VERANDEREN, REALISEER JE DAN OOK DAT JE VERGETEN BENT EEN AANTAL AANPASSINGSPASJES OP TIJD TE MAKEN.’

Het hierboven beschrevene is niet alleen van toepassing op organisaties, maar geldt net zo goed voor het kabinet, politieke partijen, sociale partners en, last but not least, elk individu. Het is niet iedereen gegeven, maar daarvoor moeten we elkaar hiertoe de juiste en noodzakelijk ondersteuning bieden.

Smart Group heeft haar 25-jarig bestaan voor een groot deel te danken aan de geschetste filosofie en visie. We zijn continu op zoek naar de aanpassingen die we moeten plegen om op tijd te zijn voor ‘de nieuwe golf’ die op ons afkomt. Het is elke keer ook voor ons weer spannend om te zien hoe hoog die golf is en of we op tijd de aanpassing hebben ingezet om gebruik te kunnen maken van de kracht van deze golf. Achterom kijkend, na 25 jaar, kunnen we constateren dat we daar redelijk in geslaagd zijn. Dat mag echter nooit leiden tot zelfgenoegzaamheid of onoplettendheid, want dan zou het zomaar kunnen dat je bij de eerste de beste volgende golf ten onder gaat.

1.5.1 Smart Group’s visie op de industrie

De cyclus van adaptatie geeft ons niet alleen inzicht in het proces van aanpassing van organisaties en individuen. We kunnen de cyclus ook toepassen wanneer het gaat om uitdagingen in de maatschappelijke context, bijvoorbeeld die binnen bepaalde sectoren of binnen de arbeidsmarkt als geheel. Het nu volgende voorbeeld van de industrie maakt dit duidelijk. Enerzijds wordt de cyclus met dit voorbeeld geïllustreerd. Anderzijds geeft het voorbeeld inzicht in de visie die Smart Group sinds jaar en dag al heeft op dit gebied. Het is bovendien een basis voor hoofdstuk 2 ‘Vandaag’ en hoofdstuk 3 ‘Morgen’, waarbij de cyclus van adaptatie als een caleidoscoop gericht wordt op de huidige en toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

In augustus 2004 vroeg een prominent lid van een politieke partij Smart Group om een visie omtrent de arbeidsmarkt aan het papier toe te vertrouwen. Dit schrijven zou overhandigd worden aan de minister van Financiën, die dan misschien een aantal zaken kon gebruiken voor Prinsjesdag. In een uitgebreid schrijven deed Smart Group haar visie met betrekking tot tal van zaken gerelateerd aan de arbeidsmarkt uit de doeken. Maar een antwoord van de minister van Financiën bleef uit. Hoewel dat negen jaar geleden is, is de visie die in bovengenoemde brief aan de dag gelegd werd nog altijd relevant, ook in de huidige tijd. We bespreken hieronder enkele hoofdlijnen uit die brief tegen de achtergrond van het Smart-gedachtegoed. Oftewel, 'kijkend door de caleidoscoop'. We volgen daarbij de structuur van de cyclus van adaptatie.

Positie bepalen

De teloorgang van de industrie

Smart Group heeft als een van de missies een bijdrage te leveren aan het behoud van de maakindustrie in Nederland. Ons land – en daarmee het gehele westen van Europa – heeft decennialang een vooraanstaande rol gespeeld op het terrein van de industrie. Vanaf de jaren zestig van de vorige eeuw is hier echter sterk verandering in gekomen. Onder andere de leer-, schoen-, textiel-, confectie- en metaalindustrie en de scheepsbouw zijn grotendeels uit het industriële landschap verdwenen, evenals de mijnbouw en diverse daarmee samenhangende industrieën. De teloorgang van tal van industrieën gaat door. Het einde is nog lang niet in zicht. Hier staat tegenover dat veel organisaties zich niet uit het veld laten slaan en met alle kracht een bijdrage leveren of willen leveren in het kader van het behoud van de industrie. In Nederland zijn immers nog steeds zo'n miljoen mensen direct of indirect werkzaam in de industrie. In sommige provincies ligt het percentage dat in de industrie werkt hoger dan in andere provincies, bijvoorbeeld in Limburg, en vooral in Brabant met zo'n kleine 20 procent. Voeg daarbij nog een even groot percentage van allereerste dienstverlenende sectoren die dankzij de industrie een goed belegde boterham hebben en we zien dat we nog te maken hebben met een aanzienlijke poot van ons economisch bestel. Daarbij is 75 procent van onze export afkomstig uit al onze industriële activiteiten. Het afslanken van de industrie komt er in feite op neer dat we bezig zijn de kip met de gouden eieren te slachten.

Effectief communiceren

Duurzaam ondernemen

Om ervoor te zorgen dat de industrie ook ten tijde van deze afslanking perspectief houdt, moet er een aantal maatregelen worden genomen. Zo moet er ten eerste

een halt worden toegeroepen aan de uitstroom zonder dat er nagedacht is over alternatieven. Is het verplaatsen van industrie naar lagelonenlanden – en het daarmee vaak ook gepaard gaande uitbuiten van goedkope arbeidskrachten, het extra belasten van de aarde door allerlei uitstoot en het heen en weer gereis met grondstoffen en goederen – ons hoogste ideaal? Duurzaam ondernemen wil ook zeggen dat ondernemingen die hier niet bij willen stilstaan en hoofdzakelijk kiezen voor marktaandeel en gewin op korte termijn, medeverantwoordelijk zijn voor het uitputten van onze aardkloot.

Wetgeving zal moeten worden aangepast. Om de continuïteitsproblemen op het gebied van opvolging in het midden- en kleinbedrijf op te vangen moeten we in een breed verband (overheid, KvK, mkb, werkgeversverenigingen enz.) nadenken over wat we samen kunnen doen om de situatie te verbeteren.

De industrie kan ook een geweldige kans bieden aan startende ondernemers. Universiteiten en hogescholen moeten nog meer aansluiten bij de behoeften in het bedrijfsleven. Het verslechterde imago van de industrie (op het gebied van milieu en arbeidskwaliteit) moet verder ook door de industrie zelf aangepakt worden door innovatie en investeringen in nieuwe ontwikkelingen.

Vakmanschap moet gestimuleerd worden. In toenemende mate worden we geconfronteerd met het verlies aan vakmanschap op alle fronten. Na elke recessie verliezen we op tal van functies vakmensen. Dit omdat ze met ontslag gaan of met ontslag bedreigd zijn en op andere plekken terechtkomen, vaak niet meer in hun oude vakgebied. De vergrijzing brengt ook met zich mee dat er veel vakmanschap verloren gaat. En in veel gevallen geven we jongeren niet meer de tijd – en gunnen zij zichzelf die tijd ook niet altijd – om vakman te worden. Dat betekent dat we steeds meer afhankelijk worden van krachten uit het buitenland, wat geenszins nodig is. We moeten hier ook weer op alle fronten – in een samenwerking tussen overheid, onderwijs en bedrijfsleven – aan werken om dit tegen te gaan.

De gegroeide Nederlandse cultuur met een grote hang naar zo veel mogelijk vrije tijd en steeds minder ‘schouders onder’ de opbouw van een nieuw Nederland maakt dat we in de concurrentiestrijd met de lagelonenlanden een handicap hebben te overwinnen.

Het afwachtende, niet-besluitnemende karakter, met een eindeloos polderen als gevolg, is nog veel te groot. Alle instanties die in het leven zijn geroepen om het Nederlandse bedrijfsleven te ondersteunen (werkgevers- en werknemersverenigingen) zullen daarom nog meer dan tot nu toe moeten samenwerken.

Managen van verandering

In de definitie van Smart Group is visie niet alleen weten ‘waar naartoe’, maar ook weten ‘hoe’ je dat moet realiseren. Het ontbreekt Smart Group in dat opzicht te veel aan gezag, ‘power’ en netwerken. Hoewel we niet de illusie hebben dat dit binnen ons bereik ligt, zijn we wel in staat een meerduidig beeld te ontwikkelen en uit te dragen. Ten eerste is het van belang om de industrie te behandelen als de natuur. Voor elke boom die omgehakt wordt, moet een nieuwe geplaatst worden. Oftewel, voor elke arbeidsplaats die vervalt, hebben we de zorg dat er ook een nieuwe arbeidsplaats in de industrie voor in de plaats komt.

In de praktijk zal dit er vaak op neerkomen dat de overheid samen met de ondernemers, hand in hand, het voortouw moet nemen. De ene keer kan het betekenen dat door middel van bijvoorbeeld overheidsstimulering in welke vorm dan ook nieuwe producten en diensten samen met ondernemers het levenslicht zien en in het andere geval dat startende ondernemers ondersteund worden en in staat gesteld worden om vooral in het begin met minimale personele kosten te starten.

Dan: stimuleer het ondernemerschap. Ondernemerschap is niet alleen maar voorbehouden aan de ondernemer en topmanager in een organisatie, maar hoort juist in alle lagen van een organisatie terug te vinden te zijn. Zo zal de ondernemer-eigenaar erop moeten letten dat hij niet te conservatief denkt en te veel uitgaat van eigen gewin. De medewerker moet zich op zijn beurt veel meer als ondernemer opstellen. Hij moet er zich in toenemende mate van bewust zijn dat hij een bijdrage moet leveren aan het gezond houden van de organisatie. Alleen maar doen wat van je gevraagd wordt kan in veel gevallen te weinig zijn. Over de grenzen heen kijken en werken is zonder meer noodzakelijk. Velen vertonen een volstrekt ander patroon in hun privéleven dan in hun werk. Men schroomt dan niet om risicovolle reizen enzovoort te ondernemen, om te ontdekken, te pionieren, terwijl men in het werk te veel uitgaat van bestaande regels en opvattingen. Je mag gerust af en toe spreken van een dubbele moraal die doorbroken moet worden.

De arbeidsmarkt zal, in tegenstelling tot vroeger en zelfs ten opzichte van vandaag, nog veel pluriformer worden. Medewerkers, zowel voor bepaalde als voor onbepaalde tijd, zullen blijven bestaan. Maar naast de zzp'er zal zich ook de medewerker ‘nieuwe stijl’ profileren. De medewerker ‘nieuwe stijl’ is naar onze mening een medewerker die niet meer per se in dienst is van het bedrijf, maar opereert als zelfstandige ‘medeondernemer’. Hij of zij neemt eventueel zelf de verantwoordelijkheid voor het afdragen van sociale lasten, premie pensioenverzekering enzovoort. Hij ontvangt geen salaris, maar komt contractueel met de werkgever of opdrachtgever

overeen wat zijn vergoeding is voor de uit te voeren werkzaamheden en de te leveren prestaties (dit zal overigens niet voor iedereen weggelegd zijn). De wetgeving is hier echter nog op geen enkele wijze op aangepast en je zou zelfs mogen spreken van het tegendeel. Het is dan ook aan de werknemer nieuwe stijl om afspraken te maken met een of meer werkgevers of opdrachtgevers en er mede voor te knokken dat we als maatschappij anders naar de huidige werkverhoudingen gaan kijken en door middel van wetgeving daar ook op gaan anticiperen.

Tot slot is het van groot belang dat alle bedrijven zorgen dat ze een zogenaamde ‘topmentaliteit’ leveren, waarbij technologie, proces en organisatie zodanig met elkaar in balans zijn dat ze zo adequaat mogelijk op de markt kunnen reageren.

Continu verbeteren

Duurzaamheid avant la lettre

Achteraf gezien was de brief uit 2004 aan de toenmalige minister van Financiën een van de eerste uiteenzettingen op het gebied van duurzaam ondernemen. De keuze van Smart Group om structureel bij te dragen op het gebied van duurzaamheid kwam enkele jaren later, in 2007.

In deze manier van denken zagen we een kans om een bijdrage te leveren aan het herstellen van datgene wat we ook mede kapot hadden gemaakt. We zagen een grote kans voor Nederland en de Nederlandse industrie. En een kans voor Smart Group. Vooral omdat het met betrekking tot duurzaamheid en ‘Cradle to cradle’ (C2C) niet alleen draait om technologie, maar juist ook om de factoren visie en cultuur. En, het zou vooral de factor mens zijn die in dat proces een belangrijke rol ging vervullen. Juist op het gebied van die componenten is Smart Group sterk. Wat betreft de uitgangspunten van Smart Group op het gebied van duurzame inzetbaarheid verwijzen we u naar de uitgangspunten van ons personeelsbeleid op pagina 79. Deze uitgangspunten hebben vanaf de oprichting van Smart Group centraal gestaan.

Duurzame inzetbaarheid en de Smart filosofie m.b.t. de ontwikkeling van medewerkers in een organisatie

DOOR ROGER LENSSEN

Binnen de filosofie van het Smart-coachen (zie ook het boek 'Smart resultaat- en functiegericht coachen') is het zogenoemde vogeltjesverhaal een sprekende metafoor. Het vogeltjesverhaal is in de beginperiode van Smart Group ontstaan tijdens een functioneringsgesprek met een medewerkster. Aan de hand van een metafoor uit de natuur gaf ik aan hoe ik keek naar haar ontwikkeling en haar mogelijke toekomst bij Smart Group. Deze zienswijze werd uiteindelijk de basis voor een eigen kijk op HRM en employability. Mij stond bij dit plaatje vooral voor ogen dat de vogel zou uitvliegen naar een nieuw territorium, waar zij een nieuw gezin zou stichten en de zorg voor een aantal jongen op zich zou nemen. Dit zou mogelijk zijn binnen het grote Smart-geheel. Maar waarom lukt dat niet helemaal? Vaak zegt men tegen mij dat ik blij moet zijn dat Smart Group toch heel veel mensen aflevert die het buiten Smart Group ontzettend goed doen. Toch brengt het niet de blijdschap die ik graag wil voelen. Misschien helpt Smart Group wel mee aan de evolutie, maar blijft de eigen soort dan wel bestaan? Hebben of zijn we dan eigenlijk wel een eigen soort? Allemaal vragen die me bezighouden. Ik heb altijd gezegd: wanneer ik niet alleen of samen met anderen vorm kan geven aan mijn droom en de dromen van anderen, moet ik een ander vak gaan beoefenen.





Het vogeltjesverhaal

DOOR ROGER LENSSEN

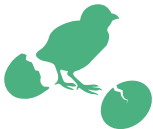


Alles begint met houden van. Als je niet houdt van je vak, je organisatie en je medewerkers en collega's, kun je het vergeten. Hoe wil je dan bewerkstelligen dat er nieuwe ideeën en ontwikkelingen ontstaan en medewerkers zich ontwikkelen? Het nieuwe leven komt voort uit

houden van. Ik weet ook wel dat er allerlei technieken zijn ontwikkeld om nieuw leven te ontwikkelen zonder dat er sprake hoeft te zijn van houden van, maar daarover heb ik het hier niet. Als je naar deze twee parkieten kijkt, weet je dat daarbij iets gebeurt. En zeg nou zelf: wat is er mooier dan verliefd zijn op en houden van? Zo kijk ik naar mijn vak, mijn klanten en de medewerkers van mijn klanten. Elke keer wanneer ik bespeur dat we iets meer met elkaar hebben dan alleen maar technische communicatie en een technische relatie, merk ik dat er dingen gebeuren waaraan je beiden plezier beleeft.



En als je dan zo van alles houdt, móét er gewoon iets gebeuren. Dat laat ik hier zien aan de hand van een aantal struisvogeleieren. Deze eieren zijn voor mij synoniem voor nog onontgonnen ideeën, medewerkers en business. Deze zitten als het ware nog in het ei. Je weet niet wat erin zit, maar wel dat daaruit iets kan komen. Spannend! Als manager/baas heb je de neiging ongeduldig te zijn. En nieuwsgierig als je bent, wil je vaak het ei open maken om alvast te kijken wat erin zit. Juist alleen warmte geven en toevoegen, net zoals dat gebeurt in de natuur. Zorgen dat die warmte gelijkmatig verdeeld wordt over de eitjes, wat ook betekent dat je deze soms moet verleggen. Managers, en eigenlijk alle mensen, vinden dat echter te weinig. Er moet meer zijn. Maar nee, het gaat echt om warmte. Om aandacht dus, om de ander, om het idee. Maar dat moet je zeggen tegen bijvoorbeeld alle afgestudeerde academici die aan hun eerste baan beginnen. Zij willen leren! Nee, zegt de natuur, teer eerst op wat je allemaal bij je hebt en steek dan pas je neus eens buiten de schaal.



In de natuur wordt dit onverbiddelijk afgestraft. Alles wat je openmaakt voordat de natuur dat zelf doet, is ten dode opgeschreven. Wat moet je dan wél doen als manager? Wat je dan ziet, houd je niet voor mogelijk. De vogeltjes die honger hebben, bikkelen zich langzaam door de schaal heen en roepen: 'Hé, manager, ik ben er, ik heb honger!' Maar dat kunnen ze pas als ze eerst, nadat ze verpopzakt ontwaakt zijn, schuchter om zich heen hebben gekeken, alle moeite hebben gedaan om met hun laatste krachten uit het eitje te kruipen en dan pas hun eerste pasjes maken. Managers kunnen daar niet tegen. Alle eitjes moeten in één keer uitkomen. Als dat niet lukt, zetten we er een



broeilamp op (bijvoorbeeld managementcursussen). Ze zullen toch echt allemaal in één keer moeten uitkomen! Maar de natuur zegt nee. En je ziet dat van een heel nest vol eitjes het ene vogeltje al parmantig rondstapt, het andere nog half in het ei zit en weer een ander vogeltje nog helemaal in het ei zit. Sommige eitjes komen zelfs helemaal niet uit, omdat het prille leven erin het niet heeft gehaald. Gaat het niet net zo met een nest vol ideeën of met een nest vol nieuwe medewerkers? Welke les moeten we als manager daaruit nu trekken? Juist, de les dat je niet alles kunt beheersen en niet alles zo kunt laten uitkomen zoals jij dat wilt. De natuur speelt daarin haar eigen rol.



Nu liggen alle uitgekomen vogeltjes in het nest. Wat zijn ze naakt. Ze schreeuwen van de honger, het ene vogeltje nog harder dan het andere. Ze moeten gevoed worden. Je hebt het er maar druk mee. Dat red je soms niet in je eentje. Daarom vraag je je partner om bij dit karwei te helpen. Samen vlieg je heel wat op en af, terwijl steeds één van de twee het nest bewaakt. Want er zijn voortdurend kapers op de kust die jouw vogeltjes wel lusten. Kijk maar naar hoeveel jonge medewerkers in de praktijk uit het nest geplukt worden. Sommige ouders zijn heel slim. Zij laten hun jongen opvoeden in het nest van een ander ouderpaar. In feite gebeurt dat in ons vak ook. Jonge medewerkers worden vaker opgevoed door hun klanten dan door hun oorspronkelijke ouders. Hierover moeten we goed nadenken, want samen kunnen we de gevaren hiervan inschatten. In dat nest is het een drukte van belang, zeker wanneer de jongen snel beginnen te groeien. Sommige hebben hun bekjes voortdurend openstaan en schreeuwen van de honger.



In de natuur krijgen de hardste schreeuwers vaak het meest. Zij die zich niet of niet hard genoeg roeren, moeten het met de restjes doen. De broertjes en zusjes zitten daar niet mee. Als het aan hen ligt, krijgen die mankepootjes helemaal niets. Af en toe zie je dan op de grond onder het nest een dood vogeltje liggen. Eruit gegooid door zijn broertjes en zusjes, zelden door zijn ouders. Hoe anders is het soms in de maatschappij. De broertjes en zusjes hebben weliswaar dezelfde neiging als de vogeltjes, maar de ouders (lees: managers, maatschappij) verzetten zich daartegen. Zij die niet eten, moeten eten. Daarvoor wordt alles in het werk gesteld. En zij die schreeuwen van de honger, worden vaak overgeslagen, want de ouders hebben het zo druk met de niet-willers/-kunnens. Het gevolg daarvan is vaak dat uit het hele nest geen echte sterke opvolgers komen. Wij zijn tevreden, want iedereen heeft nu toch eenzelfde niveau? Zou het niet goed zijn om af en toe toch eens naar de natuur te kijken?



En dan komt het moment dat de eersten uit het nest voorzichtig om zich heen kijken, zelf willen vliegen en zelf hun eten willen zoeken en vangen. Een fantastisch moment, een tijd van vallen en opstaan. Een tijd die de ouders veel zorgen geeft, want je kunt de jongen niet meer beschermen in het nest. En heb je er meer dan één, dan word je helemaal gek, want dan fladderen ze ook nog alle kanten op, terwijl buiten het gevaar loert. Soms willen de jonge vogeltjes jouw bescherming niet. Ze zien niet altijd het gevaar, kunnen niet alleen voor zichzelf zorgen en zijn nog niet zo handig om zelf voer te vinden of te vangen. Ook daarvoor moeten de ouders nog zorgen. Doodmoe worden ze ervan, maar ze zijn apetrots wanneer ze hun jongen langzaamaan volwassen zien worden. Je vraagt je af waarom ze een jaar later opnieuw met dat gedoe willen beginnen. Eerst die pijnlijke bevalling, daarna de zorg om de eitjes warm te houden en de spanning om wat erin zit, en vervolgens dat hele proces om ze te laten groeien. Waarom doe je dat? Juist, voor de continuïteit van de soort. Daarvoor neem je alle sores graag voor lief.



En dan is het jong zo krachtig dat het volledig voor zichzelf kan zorgen. Zie hem vliegen. Hoe mooi, hoe prachtig, hoe krachtig! Daarvoor heb je het gedaan. Dat is een moment om trots te zijn. Maar ook een moment van loslaten en pijn, want je weet niet helemaal zeker wat er gaat gebeuren. In organisaties zie je dit vaak voorkomen, ook bij Smart Group. In de beginperiode van Smart Group was ik altijd diepbedroefd als dit gebeurde. Ik zocht dan eerst de schuld bij mezelf. Wat had ik verkeerd gedaan? Waarom had ik niet harder opgetreden tegen mijn partner en dit soort zaken? Ondanks het feit dat ik de ander feliciteerde met zijn stap en zodanig afscheid probeerde te nemen dat diegene altijd een veilig nest binnen Smart Group zou terugvinden, deed het verschrikkelijk pijn en kon ik dagenlang van slag zijn.



Ik moest de neiging onderdrukken om het hem niet kwalijk te nemen. Maar beter is het natuurlijk je teleurstelling te verwerken en de ander te helpen een succes te maken van zijn nieuwe plek. Toch zie ik het in vele organisaties nog steeds gebeuren dat men het de medewerker die wegvliegt zeer kwalijk neemt, en langs allerhande wegen het probeert terug te draaien.

HOOFDSTUK 2

VANDAAG

DE CALEIDOSCOOP
TOONT DE KEERZIJDE
VAN HET POLDERMODEL



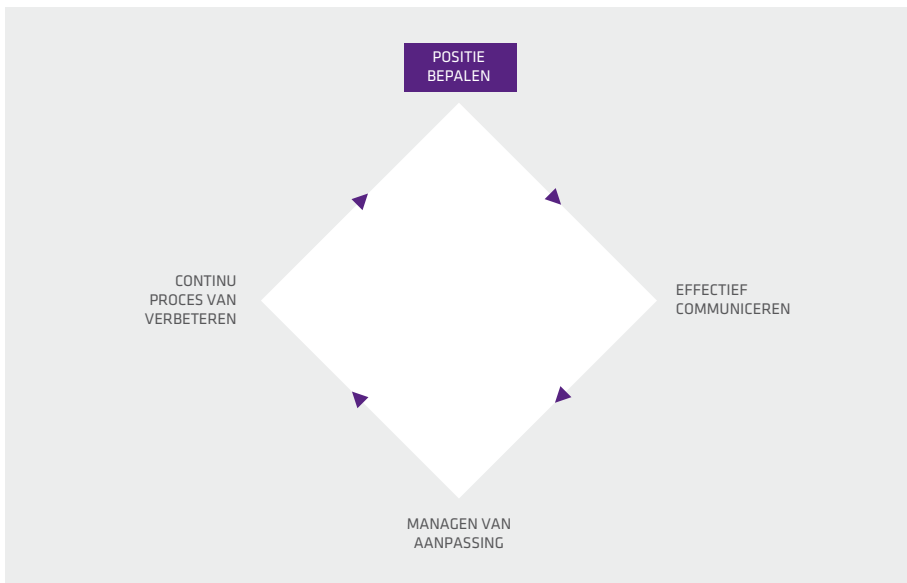


2.1. Positie bepalen: Nederland anno 2013

Zoals in het eerste hoofdstuk duidelijk is geworden, heeft Smart Group een eigen kijk op het gebied van duurzame inzetbaarheid en employability. We hebben Smart's filosofie en methodiek ook wel vergeleken met een caleidoscoop. Waar wij deze caleidoscoop in vorige boeken vooral richtten op individuele en organisatorische processen, focussen we in dit boek op het decor waartegen deze processen zich afspelen: de maatschappelijke context van onder andere economie, politiek en arbeidsmarkt. In de dynamische wereld waar we leven ontkomt je er niet aan om de situatie van vandaag, die zich als realiteit aftekent in kranten, tijdschriften, boeken en op het internet, te bestuderen om beter te begrijpen wat employability is en hoe we duurzame inzetbaarheid kunnen verbeteren.

Smart Group heeft niet de pretentie om aan te geven hoe de politieke wereld eruit zou moeten zien. Ons doel is om onze inzichten te delen, zodat duidelijker wordt wat de positieve en minder positieve effecten zijn; zowel voor de situatie van vandaag als die van morgen.

In de opbouw van dit hoofdstuk volgen we de cyclus van adaptatie, waarbij de eerste twee fasen betrekking hebben op het heden (Vandaag) en de laatste twee fasen aan de orde komen bij het vooruitblikken op de toekomst, in hoofdstuk 3 (Morgen).



Het zal weinig discussie behoeven dat Nederland in zwaar weer zat de afgelopen jaren en nog steeds zit. De televisie, de radio en de kranten staan er bol van. We worden aan de lopende band geconfronteerd met allerlei overzichten van werkloosheid, faillissementen en onze positie ten opzichte van andere landen, zowel binnen Europa als daarbuiten. Maar waar staan we nu precies? Het is niet gemakkelijk om op deze vraag zomaar een antwoord te geven. Voordat je het weet lopen zaken door elkaar heen. Smart Group heeft de behoefte om hierin, zonder het al te ingewikkeld te maken, onderscheid aan te brengen op een aantal aspecten en deze de revue te laten passeren.

Achtereenvolgens zullen we inzoomen op de economie, de politiek en de arbeidsmarkt. Wat betreft de laatste geldt dat we verschillende sectoren – van de bouw en industrie, tot kinderopvang, zorg en onderwijs – aan de orde zullen laten komen. Regelmatig kom je de vergelijking van de huidige situatie tegen met die van 1984. Ook toen werden we geconfronteerd met een zeer hoge werkloosheid. Er zijn parallelen te trekken, maar ook verschillen aan te wijzen. Een aantal hiervan zullen we ook in dit hoofdstuk bespreken.

2.1.1 Het ontstaan van de recessie

Nederland zit al een vijftal jaren in een recessie. Zo laat ook het tweede kwartaal van 2013 een daling zien van 0,2% ten opzichte van de 3 maanden daarvoor. Chris van Alem geeft in het artikel ‘Nederland is “lelijke eendje” van de Europese Unie door hardnekkige recessie’ (NRC) aan dat het slechte nieuws is: de economische hoofdpijn duurt voort. Het goede nieuws is: de hoofdpijn wordt minder. Zoals het ernaar uitziet zal 2014 weer een kleine opleving van zo’n kleine 0,5% laten zien.

(Bron: CPB en ABN)

In feite voert het begin van deze economisch zware tijd terug naar het aanbreken van de nieuwe eeuw. Daar ging het al mis. Eenmaal in de duizend jaar is er sprake van een millennium. En zie daar: in de jaren negentig van de vorige eeuw begonnen we dat door te krijgen. Dat moesten we groots vieren. Eén Europa, met één munt, op weg naar een gouden toekomst voor iedereen. Groei, groei en nog eens groei. Wie wilde daar niet in geloven? Stelselmatig hebben we gewerkt aan het verwezenlijken van deze mooie droom. Beurzen stegen enorm, ICT’ers waren niet aan te slepen. De burger zag zich door te speculeren ook rijk worden. De champagne was niet aan te slepen voor het grote feest, maar na het feest was er al snel de grote kater. We hadden met elkaar enorme luchtballen gecreëerd. Maar het feestje, dat eens in de duizend jaar plaatsvindt, lieten we toch niet verstieren door een stukje realisme?

Tel daar nog de aanslag op de Twin Towers, de strijd in Irak, met alle onwaarheden en onzuiverheden omtrent het waarom bij op, en de eerste tekenen van een langdurige crisis in onze contreien zijn zichtbaar. En dan hebben we het nog niet eens gehad over de strijd in Afghanistan en Pakistan, die daar direct uit voortgevloeid is, net als de dreiging van Iran. Op dit moment speelt de kwestie Syrië, die enorm beïnvloed werd en wellicht ook wordt door de negatieve manipulatieve ervaringen die we hebben opgedaan.

De wereld stond in brand. De kortstondige economische opleving van 2004 en 2005 werd omarmd: na het grote feest in 2000 dachten we – na kort puinruimen – weer gewoon verder te kunnen, maar dat viel tegen. In 2008 kwam pas de echte kater. De wereld, met name de financiële, bleek te bestaan uit luchtballonnen. In feite wist iedereen dat wel, maar als je wakker wordt uit een mooie droom en het nog te vroeg is om op te staan, val je het liefst weer in slaap om ‘de oude droom’ weer op te pakken. Helaas bleek dat een illusie. Banken stortten in, en met de banken hele werelden. Naast Nederlandse banken, die door de staat gered moesten worden, valt ook de Nederlandse bouwmarkt, gebouwd op aftrek van rentes, in duigen.

Had het toenmalige kabinet goed in de gaten hoe we ervoor stonden? In het NRC Handelsblad van 26 augustus 2013 zegt Arie van der Zwaan daar het volgende over: ‘De economische crisis werkt in Nederland langer door dan in menig ander land. Dit in tegenstelling tot wat minister Bos ons in september 2008 voorhield: “Nederland staat er in vergelijking met andere landen goed voor”, zei hij bij de aanbidding van de begroting. “Veel Nederlanders zullen er in 2009 op vooruitgaan, de werkloosheid is laag en de overheidsfinanciën zijn op orde.” Het kabinet voegde de daad bij het woord. Voor 2009 trok het liefst 2,5 miljard uit voor lastenverlichting. Inmiddels zijn de kaarten anders geschud.’

Ons zo geprezen model spatte uit elkaar. Prijzen dalen, mensen raken hun huizen niet gemakkelijk meer kwijt of verkopen ze alleen met veel verlies of in elk geval een stuk minder winst. De werkloosheid neemt toe. Faillissementen zijn aan de orde van de dag. In de wereldrace staan we sterk onder druk. Onze lonen zijn in vergelijking met de lagelonenlanden nog steeds enorm hoog te noemen.

De dienstverlening binnen onderwijs, welzijn en kinderopvang kampt met het probleem van een krimpende vraag, een overheid die moet bezuinigen en het afwentelt op deze sectoren en gemeentelijke overheden, die op hun beurt geconfronteerd worden met stijgende kosten en daling van inkomsten. De zorgsector heeft daarentegen te maken met een groeiende vraag, onder andere door de vergrijzing van de populatie, maar ook door de vraag van de burger om in aanmerking te komen voor

alles wat de medische wereld te bieden heeft. De overheid worstelt tegelijkertijd met het vraagstuk hoe de kosten in de hand te houden.

Het mkb, dat nog steeds een 65% van onze economie uitmaakt, is niet echt in staat om een vuist te maken naar de overheid toe. De gelden voor research, innovatie etc. komen niet terecht bij 'de kleintjes', maar veelal bij de groten die het zich kunnen permitteren om specialisten in huis te hebben om alle financiële ondersteuningsmaatregelen die er op dit terrein zijn, uit te pluizen. Vaak zijn de gelden al toegezegd aan deze multinationals, nog voordat de maatregel van kracht is. Deze stelling wordt vaak tegengesproken, maar wordt door het mkb wel als zodanig beleefd.

Iedereen is het er nu wel over eens dat de bouw dramatisch is ingestort. De leegstand van kantoren is enorm. Ook de prijzen van huizen op de particuliere markt zijn fors gedaald, net als de verkoop ervan. En hoewel er op dit terrein een lichte kentering is waar te nemen, is het nog steeds droevig gesteld. Overheden investeren nog te weinig in de bouw om deze nieuw leven in te blazen, en de banken maken het de mogelijke investeerder particulier of zakelijk niet gemakkelijk om met zaken van de grond te komen.

Het feit dat de recessie gepaard gaat met een toename van de werkloosheid maakt dat veel van de getroffen en aanzienlijk minder kunnen besteden. Zo ook de mensen die getroffen worden door kortingen op hun pensioen en veel van de jongeren, pas afgestudeerden, die niet direct aan de bak komen. Maar ook de mensen die wel in het arbeidsproces zijn opgenomen, zijn niet meer geheel zeker van hun toekomst en hebben de neiging om eerst na te denken alvorens geld uit te geven. In die zin trekt men zich weinig aan van het kabinet dat blijft roepen dat we geld moeten uitgeven omdat dit goed is voor de economie.

Bezuinigen, bezuinigen is het motto. Niet in de laatste plaats vanwege de door Europa vastgestelde richtlijn van maximaal 3% aan begrotingstekort (in feite terecht dat Nederland hierop gewezen wordt, want in een goede huishouding mag je niet elk jaar rood schrijven).

Kortom, alles staat op zijn kop. Maar als alles op zijn kop staat, is dat dan niet de realiteit waaraan we zullen moeten wennen en waarmee we zullen moeten leren omgaan? Smart Group noemt het kunnen omgaan met de realiteit zoals die is en het tijdig hierop anticiperen 'het kunnen dansen op het ritme van tijd'. Smart's eigenschap om de zaken op zijn kop te zetten, komt daarbij goed van pas: we voelen ons als een vis in het water. In het onderstaande kader een illustratieve casebeschrijving voor onze manier van werken.

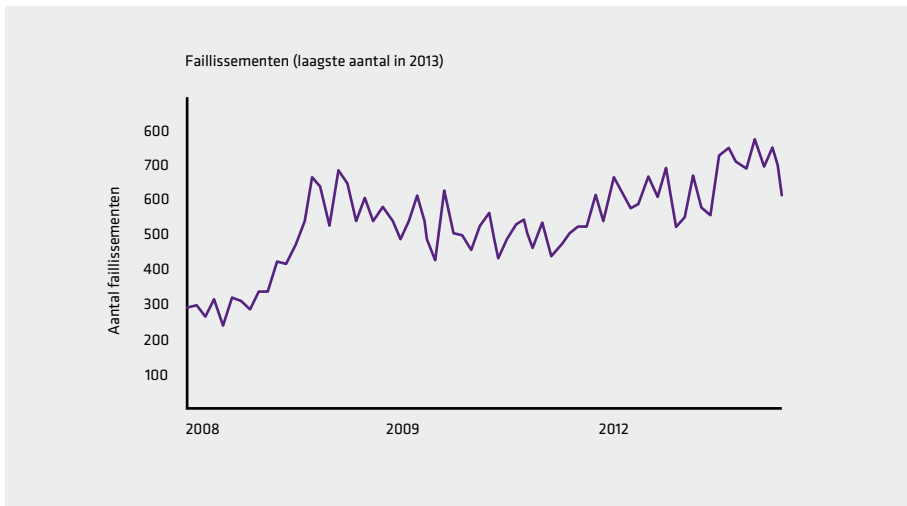
Casus: afbouw en opbouw in de bouw



Eind 2009 mocht Smart een organisatie begeleiden met als corebusiness het winnen van zand, grind en het verwerken daarvan tot betonproducten. Het instorten van de bouwmarkt voltrok zich in een razend tempo. Er was sprake van overproductie en er diende een meer centrale strategie uitgezet te worden om gezonder door deze periode heen te komen. Gestructureerde afbouw was naar onze mening zonder meer noodzakelijk. Daarnaast moest er echter ook een inhaalslag gemaakt worden naar duurzamere producten en productiemethoden. Vooral voor de langere termijn zou dit meer soelaas kunnen bieden. In zo'n situatie van meer structurele aard ontkomt een organisatie er niet aan om afbouw en opbouw hand in hand te laten gaan. Snel en diepgaand ingrijpen voorkomt dan forse verliezen.

Wat we constateerden was het traditionele beeld: een directie die niet op één lijn zit. De een wil doorpakken en de ander wil afwachten. De consequenties van doorpakken zijn natuurlijk enorm. Het betekent het samenvoegen van activiteiten, ook vaak het verplaatsen van die activiteiten, en dat alles gepaard gaande met verlies aan werkgelegenheid. Het niet durven loslaten van het 'oude', en het zich niet met volle overgave begeven op het pad van innovatie en vernieuwing (wat dan al aan de late kant was), maakte dat zaken vooruitgeschoven werden. Met als eindresultaat dat de verliezen opliepen, uiteindelijk toch activiteiten gestopt moesten worden en mensen toch hun baan verloren. Zoals vaak wordt de boodschapper onthoofd en zo ook Smart Group in dezen.

Dit voorbeeld staat niet op zichzelf en het is niet alleen illustratief voor de gehele bouwsector, die zich hieraan (op een enkele uitzondering na) heeft schuldig gemaakt, maar ook voor organisaties in andere sectoren. En nog steeds (november 2013) kijkt men in de bouw voor de oplossing nog te veel naar de overheid om maatregelen te nemen. Dit is voortborduren op oude, niet realistische systemen. Want was het niet juist de bouwwereld die zwaar verankerd met de overheid en politici het systeem van lobbyen, renteaftrek etc. heilig had verklaard en ons deed geloven dat dit een gezonde welvaart in Nederland had gebracht waar de andere Europese landen een puntje aan konden zuigen?



AANTAL FAILLISSEMENTEN IN DE BOUW EN ANDERE SECTOREN OVER 2008 TOT EN MET NU
(BRON: NU.NL)

Nederland en Europa

Met name de westerse wereld, die het honderden jaren voor het zeggen heeft gehad op velerlei terreinen, verliest bij voortduring aan macht. De BRIC-landen (Brazilië, Rusland, India en China), maar ook nieuwe landen, in met name Azië, dienen zich al aan. We zien ook steeds meer dat onder andere China oprukt in de samenwerking met Afrikaanse landen. Als westerse wereld hebben we hier nog geen passende antwoorden op, integendeel. Griekenland en de Zuid-Europese landen stonden en staan voor een financiële en economische afgrond. In feite zijn ze failliet en worden ze krampachtig met steun van Europa overeind gehouden. De vroegere Oost-Europese staten weten nog niet echt raad met de nieuwe 'vrijheden' en tal van landen kunnen zich nog maar heel moeizaam aanpassen. Willen ze een sprong naar voren maken of een stap naar het voor velen zo verfoeide verleden? Achteraf gezien had de integratie binnen de EU veel langzamer moeten verlopen voor tal van deze landen. De dadendrang en honger die de toenmalige EU-landen en politici aan de dag legden om een zo sterk en breed mogelijk Europa te kweken, was vele malen groter dan de spijsvertering aankon en aankan.

Binnen Europa is Nederland al lang niet meer het beste jongetje van de klas. In februari 2013 konden we lezen dat de inflatie in Nederland na Estland het hoogste was in Europa. Nederland had in februari een inflatie van 3,2% en de rest van Europa 1,8 %. De btw-verhoging van 19% naar 21% heeft hier een aardig handje geholpen. Weekoverzicht Brussel (week 33) kopt: 'De Nederlandse economie, werkloosheid en inflatie liepen en lopen nog steeds uit de pas met de rest van Europa.'

Om uit het dal van de recessie te kruipen zal de Nederlandse export verder moeten toenemen. Op het moment dat we dit schrijven is Nederland net weer met 0,1% uit de officiële recessie. Wat dat betreft zouden we als Nederland een voorbeeld kunnen nemen aan Duitsland, dat beschikt over een sterke industrie en niet te vergeten het daaraan gekoppelde vakmanschap. Nederland blonk ooit uit door de VOC-gedachte en het uitbesteden van de factor arbeid naar de lagelonenlanden. Met name multinationals hebben hier een vooruitstrevende rol in gehad de afgelopen decennia. Maar de positie van Nederland als industrieland is daarmee danig verzwakt. De onderstaande vergelijking met Duitsland verschaft enig inzicht.

Duitsland versus Nederland

1. De Duitse export zit vanaf 2010 weer sterk in de lift. De industriële productie ligt sinds 2011 weer boven het niveau van voor de kredietcrisis. De Nederlandse industrie zit daar zo'n 10% onder. Op vrijwel alle vlakken doet de Duitse economie het beduidend beter dan die van Nederland. Alleen de werkloosheid is in Nederland net iets lager, al loopt het verschil wel terug. Bij economische groei van Duitsland voer Nederland in het verleden in het kielzog mee, maar dat is nu niet het geval.
2. De Nederlandse economie profiteert vooral van de Duitse groei als de consument in Duitsland meer gaat uitgeven. Dit is nu veel minder het geval dan normaal. De Duitse consument koopt Nederlandse waar zoals groenten en kaas. Duitsland importeert producten die deels via de Nederlandse logistiek worden geleverd. De Duitse consument gaf tussen 2009 en 2011 een magere 2,3% meer uit. Deze groei is niet evenredig met de groei van de Duitse industrie. De Duitse investeringen stegen met 12,4% en de export met 23,1%. Gelet op het feit dat Nederland gedijt bij een economische groei van Duitsland en een hogere besteding van de Duitse consument heeft Nederland hiervan door de mindere groei van de consumentenuitgaven in Duitsland hier niet echt van kunnen profiteren. Voeg daarbij dat de Nederlander weer echt zuinig aan het worden is en het onderscheid tussen Duitsland en Nederland begint zich, economisch gezien, af te tekenen.
3. Duitsland kent geen huizenzeepbel. Tussen 2000 en 2008 stegen de huizenprijzen in Nederland met 50% en in Duitsland daarentegen met zo'n 15%. Vanaf 2008 zijn de prijzen hier met zo'n 10% gedaald, in Duitsland met een 5% gestegen.

Waarom doet Duitsland het zoveel beter dan wij?

1. **Duitsland heeft een stevig sociaal akkoord.** Door de eenwording van Oost- en West-Duitsland stegen de lonen in het oosten enorm. Dit betekende erodering van de Duitse concurrentie. In 2004 werd ingegrepen. De arbeidsvoorwaarden en sociale zekerheden werden drastisch versoepeld, onder andere door de invoering van een 1-jarige WW. De loonkosten per eenheid product zijn sinds de invoering van de euro met 20% gedaald. In Nederland stegen daarentegen in diezelfde periode de loonkosten met zo'n 2%.
2. **Ze maken het zelf.** Duitsland exporteert over de hele wereld. Nederland heeft de maakindustrie laten verschrompelen. Outsourcing was en is nog steeds troef (ook al begint hier en daar weer de zon door te breken, vanwege het feit dat we weer producten in eigen land gaan produceren). Onze export is veelal toegespitst op handel met minder toegevoegde waarde op het terrein van kwaliteit en innovatie.
3. Duitsland had **minder zieke banken** dan Nederland.
4. Duitsland heeft **geen huizenbubbel**.

WAAROM DOET DUITSLAND HET ZOVEEL BETER DAN WIJ?

(BRON: NRC HANDELSBLAD 3 JULI 2013)

2.1.2 Noodzaak verbinding in politiek

De laatste jaren is politiek Nederland danig in beroering geweest. Eigenlijk is het vanaf de periode Pim Fortuyn niet meer rustig geweest op het politieke front. Kabinetten zijn achter elkaar gevallen met snelheden groter dan de voor ons in het verleden onbegrijpelijke Italiaanse situaties. Dit kon in het gestructureerde en op consensus ingestelde Nederland niet waar zijn. Helaas is het de realiteit van nu.

Wel een meerderheid in de Tweede Kamer, maar geen meerderheid in de Eerste Kamer is niet bevorderlijk voor de stabiliteit. Het aantal partijen in de Tweede Kamer is ongekend groot. Ook dat is niet bevorderlijk voor stabiliteit. 'Kabinet staat er helemaal alleen voor' is de sprekende kop boven een artikel van 15 augustus 2013 in de 'Limburger' van Laurens Kok. In dit artikel laat hij op een eenvoudige manier de worsteling zien die er in politiek Nederland aan de hand is.

De situatie is zoals hij is. We hebben in dit land nu eenmaal te maken met een stelsel dat toestaat dat er steeds meer partijen kunnen komen. We zijn de ontzuiling bijna voorbij, maar we hebben nog geen nieuw evenwicht gevonden. Welk kabinet dan ook zal balanceren op een koord dat door de storm heen en weer geslingerd

wordt. Dat betekent voor de leider dat hij of zij juist met dit soort zaken moet kunnen omgaan. Dat die vastbesloten is om aan de andere kant van het koord te komen en zich daar volledig op moet concentreren. De huidige situatie vraagt om mensen met een visie die verder reikt dan de waan van de dag. Mensen met het vermogen anderen achter zich te krijgen om er zodoende samen de schouders onder te zetten.

Het betekent dat de leider zich niet laat leiden door incidenten, maar wel weet dat ze spelen en kijkt of het geen trends worden. Hij dient anderen continu het uiteindelijke doel voor ogen te houden en aan te tonen welke stappen er gezet zijn, wat daar de positieve resultaten van zijn en welke volgende stappen er gezet moeten worden. Hij moet links, midden en rechts met elkaar verbinden. En dat te midden van een wereld die continu in beroering is, waarin machten en belangen verschuiven, waarin niets meer is zoals het was en waarin de problemen op velerlei terrein groter zijn dan we nu op heel korte termijn kunnen oplossen. Wat voor soort leiders hebben we dan nodig?

Smart Group is ervan overtuigd dat in de huidige tijd niemand meer in staat is om alle problemen in zijn eentje op te lossen. De kennis en kunde van één persoon zijn daar niet meer toereikend voor. In ons politiek bestel is dat sowieso niet mogelijk. Amerika, Frankrijk en Engeland laten op dit moment (begin september 2013 inzake Syrië) zien dat het niet verstandig is, ook al heb je het mandaat, om daar (na het echec van Irak) zonder meer gebruik van te maken. Samenwerken is een must, delen van zaken evenzo. In de wereld die we met elkaar hebben geschapen gold en geldt vooral nog het recht van de sterkste. In plaats van te delen, gaat het een meestal ten koste van het ander. Juist die mentaliteit dienen we om te buigen. Ook in de politiek.

2.1.3 Werkgelegenheid en arbeidsontwikkeling

Je hoeft de krant maar open te slaan, de radio of televisie aan te zetten of je wordt steeds opnieuw geconfronteerd met de nieuwe records inzake de werkloosheid. Zoals het er nu naar uitziet zal deze trend zich ook over het resterende deel van 2013 en 2014 (zij het in minder sterk stijgende mate) voortzetten. Inmiddels zitten we nu, september 2013, op zo'n 700.000 werklozen. Dit kan verder oplopen naar zo'n 800.000. Voeg hier nog het aantal zzp'ers die te weinig uren draaien om een fatsoenlijk inkomen te hebben aan toe en er tekent zich een beeld af dat we sinds de Tweede Wereldoorlog niet meer hebben gekend. In hoofdstuk 2.1.4 en 2.1.5 zullen we nader ingaan op de vergelijking met voorgaande jaren.

Bouw

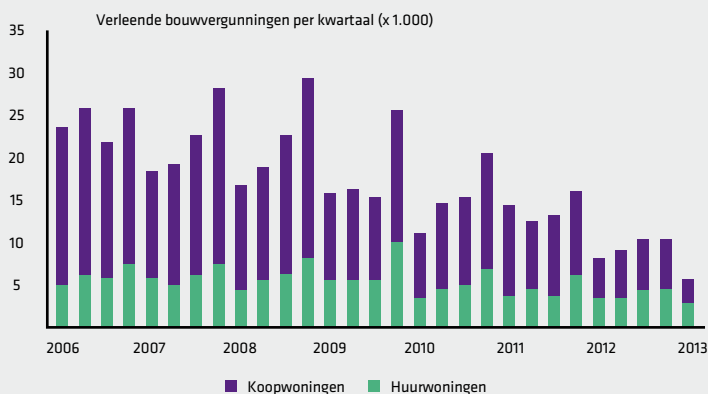
Momenteel (september 2013) zijn er zo'n 60.000 personen in de bouw werkloos. De prognose geeft aan dat er ook in 2014 een lichte daling van de werkgelegenheid zal zijn (0,3%). De tijdelijke btw-verlaging op renovatie heeft een positief effect gehad. Tegenover de afbouw van werkgelegenheid (cao medewerkers) met zo'n 13.000 personen in 2013 en een te verwachten verdere, zij het lichtere daling in 2014, als resultaat van het inzakken van de bouwbranche, staat de groei van het aantal zzp'ers in deze branche.

(Bron: Bouwend Nederland, 5 juni 2013)

Waar we in 2009 nog een productie hadden van zo'n 83.000 woningen, zijn dat er in 2010 nog maar 56.000. Hoewel we toen verwachtten dat we het dieptepunt wel bereikt hadden, blijken we nu bedrogen uit te komen (Bron: TNO bouwprognoses 2011-2016). Uit een CBS-rapport van 6 augustus 2013 valt op te maken dat we op een historisch dieptepunt zitten wat betreft het aantal verleende bouwvergunningen. Het totaal is nog geen 3000 in het eerste kwartaal van 2013.

Historisch dieptepunt verleende bouwvergunningen

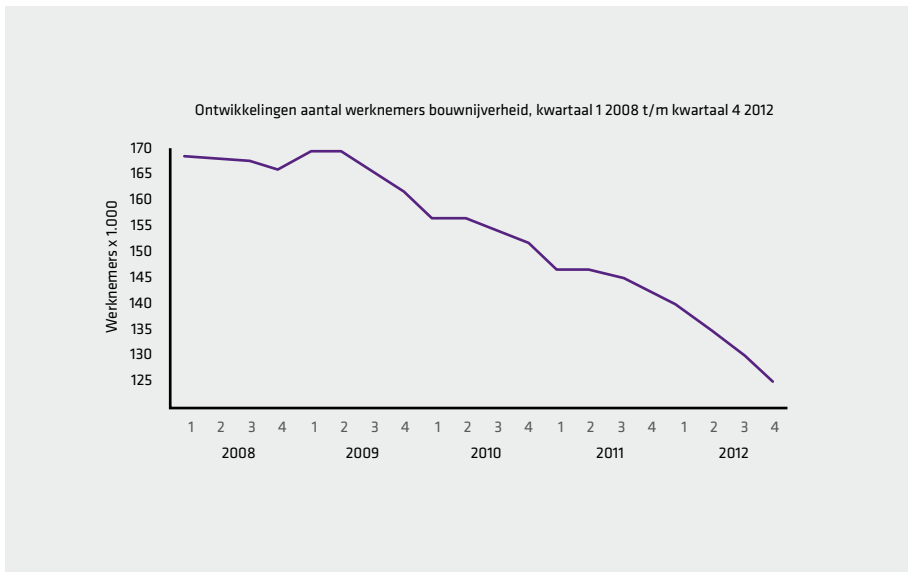
Het aantal verleende bouwvergunningen daalt al enkele jaren, maar vooral in 2012 en in het eerste kwartaal van 2013 valt het aantal bouwvergunningen sterk terug. In het eerste kwartaal van dit jaar is voor nog geen 2,9 duizend koopwoningen een bouwvergunning verleend. Dat is nog geen kwart van het aantal waarvoor een vergunning is afgegeven in hetzelfde kwartaal van 2008. Het aantal te bouwen huurwoningen waarvoor een vergunning is afgegeven is veel minder gedaald, tot ruim 2,6 duizend, 63 procent van het aantal in het eerste kwartaal van 2008.



Het lage aantal woningen waarvoor een bouwvergunning is afgegeven in 2012 en het eerste kwartaal van 2013 is geen gunstig signaal voor de bouw het komende jaar. Normaal duurt het anderhalf jaar voordat een woning, waarvoor een bouwvergunning is verleend, wordt opgeleverd.

Bert Bunschoten

Bron: 'Monitor koopwoningmarkt' en 'Nieuwbouwwoningen met afgegeven vergunning'



ONTWIKKELING WERKNEMERS IN DE BOUWNIJVERHEID (CAO MEDEWERKERS).

BRON: EIB BEWERKT DOOR FUNDEON

Industrie

De werkgelegenheid in de industrie neemt al vanaf de jaren zeventig jaarlijks af. Uit het recent verschenen rapport 'Monitor Technische Arbeidsmarkt 2013' blijkt dat het aantal arbeidsjaren vanaf 2000 tot 2013 met zo'n 10% is gedaald, van 1,6 miljoen arbeidsjaren in 2000 tot 1,45 miljoen arbeidsjaren in 2012. In de jaren 2007 en 2008 is de werkgelegenheid in de technische sector enigszins toegenomen. We moeten er wel rekening mee houden dat zo'n 25 tot 30% van de werkgelegenheid in technische beroepen niet wordt uitgeoefend in de industrie zelf. De werkgelegenheid in de niet-technische sectoren is vanaf 2000 met zo'n 7% toegenomen: van 4,9 miljoen naar 5,5 miljoen. Na 2008 is ook hier de arbeidsmarkt in arbeidsjaren niet meer toegenomen.

Tussen 1970 en 1980 daalde de werkgelegenheid in de industrie met 1,6%, tussen 1980 en 1990 met 0,5%, tussen 1990 en 2000 met 0,6% en tussen 2000 en 2012 met zo'n 150.000 arbeidsjaren. Als je dat afzet tegen de groei in deze periode in de sectoren zorg en welzijn (en dan met name de zorg, want welzijn is in de jaren slechts gekrompen) van 363.000 arbeidsplaatsen, dan kun je zien dat de aard van de samenstelling op de arbeidsmarkt drastisch is veranderd. Bouw, industrie en landbouw maakten in 1970 nog 40% uit van de totale werkgelegenheid. In 2010 is dat nog maar 17%. En in deze berekening zijn de klappen in met name de bouw nog niet eens meegenomen.

De metaalindustrie, de grootste deelsector binnen de industrie, is sterk conjunctuurgevoelig. Bij elke recessie wordt de knip op de beurs gehouden met betrekking tot investeringen. Zo ook in deze periode, die al zo'n vijf jaar aanhoudt.

De sectoren chemie, farmacie, aardolie, rubber en kunststof zijn eveneens sterk conjunctuurgevoelig. De nutsbedrijven krijgen het op dit moment aardig voor de kiezen. Dit in tegenstelling tot de jaren waar ze in feite nog een monopoliepositie hadden en het winstmakers bij uitstek waren. Menige gemeente kon door de uitkeringen van de nutsvoorzieningen voorkomen dat men in de rode cijfers terecht kwam en daardoor onder financiële curatele van de provincie geplaatst werd. Gemeentes die dat overkomt, noemen we 'Artikel 12 gemeentes'.

Het besef dat we in een brede laag van de bevolking anders met ons energieverbruik en onze energiewinning moeten omgaan maakt dat er op dit moment veel initiatieven zijn om alternatieve energie te winnen. De burgerinitiatieven in dezen nemen alleen maar toe. Hoewel Nederland in de wereld van alternatieve en duurzame energie verre van vooroploopt en niet echt ambitieus durft te zijn, hebben deze maatschappelijke ontwikkelingen wel degelijk hun effect op diverse grote energieleveranciers.

De voedings- en genotmiddelenindustrie is over het algemeen een stabiele markt met betrekking tot de afzet. Deze laat zelfs een lichte stijging zien. Toch heeft ook deze branche te lijden onder de huidige realiteit. Zo letten consumenten bijvoorbeeld meer op 'de kleintjes', waardoor ze minder en andere producten kopen (huismerk in plaats van A-merk bijvoorbeeld). Dit gedrag wordt versterkt door het feit dat in de beeldvorming van de meeste consumenten producten toch uit dezelfde fabriek komen. De verhoogde grondstofprijzen kunnen niet of nauwelijks worden doorberekend. De concurrentie neemt alleen maar toe en dat is niet altijd in het voordeel van de mkb-bedrijven, integendeel. Dit heeft zonder meer zijn weerslag in de winst van de bedrijven, maar ook, zij het in mindere mate, op de werkgelegenheid in de branche.

De voedings- en genotmiddelen industrie van jaar op jaar

De ontwikkeling in de afgelopen paar jaar en de prognose voor 2012 en 2013 laat een vrij stabiele ontwikkeling zien, met een omzet die licht blijft groeien, zij het in 2012 en 2013 in een iets lager tempo dan in 2010 en 2011. Vergeleken met andere industriële sectoren laat de afzet van de voedings- en genotmiddelenindustrie zowel minder diepe dalen zien als minder hoge pieken. Dit hangt samen met de aard van het product: de markt van voedingsmiddelen reageert minder heftig op conjunctuurbewegingen dan die van andere producten.

De prognose voor de ontwikkeling van de winst in de sector is minder gunstig, met een forse daling in 2012, en ook in 2013 nog geen herstel. Hoofdoorzaak zijn de sterk gestegen wereldmarktprijzen van een aantal agrarische grondstoffen. Die kunnen niet of maar beperkt worden doorberekend aan de belangrijkste afnemers van de eindproducten: grote supermarktketens, die de leveranciers van voedings- en genotmiddelen met inzet van inkoopmacht hun voorwaarden kunnen opleggen.

De vooruitzichten voor de voedingsmiddelenindustrie zijn gunstiger dan die voor de dranken- en de tabaksindustrie. Hier krimpt het volume van de omzet in 2011 en 2012. Het omzetvolume van de voedingsmiddelenindustrie neemt daarentegen in beide jaren toe, al is het in 2012 minimaal. Voor genotmiddelen is de trend op de langere termijn in Nederland er een van een afnemend gebruik van alcohol en sigaretten.

Verder valt de gestaag teruglopende werkgelegenheid op in de bedrijfstak als geheel. Een stijgend afzetvolume bij een dalende werkgelegenheid impliceert een voortgaande stijging van de arbeidsproductiviteit.

Ontwikkeling 2010-2013	2010	2011	2012	2013*
Omzet (volume)	2,50	1,75	0,00	1,00
Werkgelegenheid (aantal werknemers)	0,00	-1,00	-1,25	-1,75
Winst	-7,25	10,25	-27,00	-6,50

* = prognose

DE VOEDINGS- EN GENOTMIDDELEN INDUSTRIE VAN JAAR OP JAAR

(BRON: PROGNOSES KERNGEGEVENS MKB)

De textiel-, kleding- en leerindustrie (tenminste, wat daar binnen Nederland nog van over is) hebben buiten de economische situatie ook te lijden onder de enorme concurrentie vanuit de lagelonenlanden. Hier wordt ook voor de westerse topmerken in de meeste gevallen onder de meest erbarmelijke omstandigheden gewerkt. Het drama van Bangladesh ten spijt; dit proces is al zo'n 40 à 50 jaar bezig en zal niet stoppen voordat de lonen over de hele wereld min of meer vergelijkbaar zijn en het dus niet meer echt lonend is om goederen over de hele wereld te slepen. Echter, zolang dit niet het geval is, zal de situatie niet echt veranderen. Het 'kolonialisme', nu uitgevoerd door de multinationals en niet gestopt door overheidsafspraken, vindt nog steeds plaats.

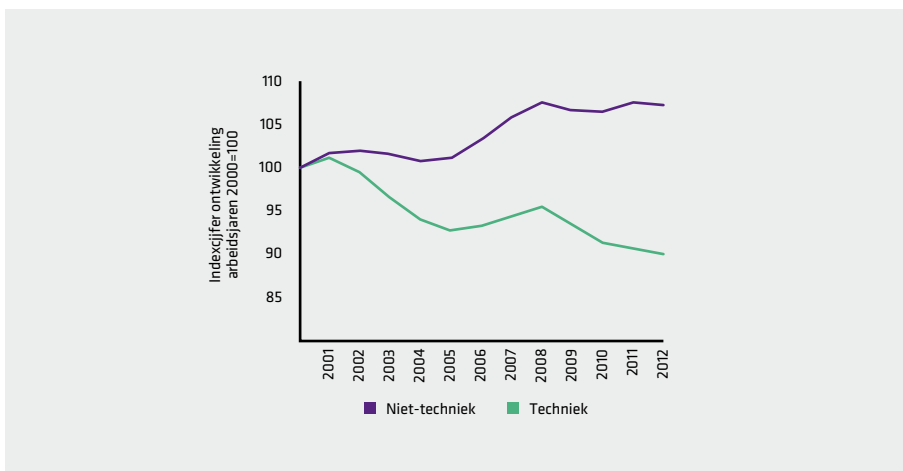
Zijn er ook positieve geluiden uit de industrie?

Ja, gelukkig wel. ASML, Brainport in totaliteit, en vele anderen laten zien dat er best groei kan zitten in de activiteiten die je ontplooit. Was de export in 2000 249 miljard groot aan producten uit eigen productie en de export aan producten uit wederuitvoer 95 miljard, dan zien we 12 jaar later dat de export van eigen producten is gestegen naar 294 miljard (een stijging van 18%) tegenover een groei van 95 naar 223 miljard van producten uit wederuitvoer (een stijging van 235%).

80% van de export uit eigen producten wordt in de technische sectoren gerealiseerd door bedrijven met meer dan 100 werknemers. Bedrijven met minder dan 100 medewerkers zijn in de niet-technische sectoren verantwoordelijk voor 70% van de export uit eigen productie. Grote bedrijven blijken het meest actief te zijn op de internationale markten.

(Bron: Monitor Technische Arbeidsmarkt 2013)

Met betrekking tot de ontwikkeling arbeidsjaren techniek versus niet-techniek kan volgens dezelfde bron geconstateerd worden dat er in de techniek nog steeds een afname plaatsvindt van het aantal arbeidsjaren. Zie tabel op pagina 66.



ONTWIKKELINGEN ARBEIDSJAREN TECHNIEK VERSUS NIET-TECHNIEK 2000-2012
(INDEX 2000 = 1000).

BRON: CBS (2013G), BEWERKING SEO ECONOMISCH ONDERZOEK.

Onderwijs

Het onderwijs staat over de gehele linie hevig onder druk. Zo ook de werkgelegenheid. Hier zijn tal van oorzaken voor aan te wijzen. We zullen er een aantal noemen.

Ten eerste is er het feit dat de overheid voortdurend sleutelt aan het onderwijs. Met elke wijziging in de samenstelling van het kabinet wordt het beleid weer aangepast. De verschillen in politieke zienswijzen zijn hier debet aan. Bedrijfsmatig gezien is dit niet altijd een voordeel, integendeel zelfs. Overigens geldt het bovenstaande voor bijna alle overheidsdiensten en aan de overheid gelieerde instanties.

Dan is er de invloed van demografische ontwikkelingen. We hebben te maken met een behoorlijke vergrijzing en ontgroening van gebieden. Op dit moment heeft vooral het primaire onderwijs hier behoorlijk last van. Scholen moeten dicht wegens gebrek aan leerlingen. Andere scholen moeten in elkaar opgaan om nog bestaansrecht te hebben. Als gevolg van de afname van leerlingen komen gebouwen leeg te staan, krijgen ze nieuwe bestemmingen of moeten ze worden afgebroken. De terugloop van het aantal kinderen in het primair onderwijs heeft op korte en middellange termijn ook zonder meer gevolgen voor het leerlingenaantal in het voortgezet en beroepsonderwijs. Vergrijzing van de leerkrachten in het primaire onderwijs is eveneens aan de orde; jongere instroom is zeer beperkt en betreft vaak overwegend vrouwen. Dit heeft zonder meer gevolgen op korte en langere termijn voor het primair onderwijs. Trendwatcher Bakas voorspelt weer de gescheiden scholen voor jongens en meisjes.

Maar dat lost het probleem van vrouwelijke instroom van onderwijskrachten ten opzichte van mannelijke collega's in het primaire onderwijs naar onze mening niet op. Dat is van veel fundamenteelere aard.

Tegelijkertijd worden de eisen die ouders, overheid, beroepsonderwijs en bedrijfsleven aan de kwaliteit stellen strenger. Klachten over de geleverde kwaliteit nemen toe. De roep om onderwijs, overheid en bedrijfsleven om de handen ineen te laten slaan om meer en meer samen op te lopen, wordt steeds luider. We durven echter te stellen dat over de gehele linie de resultaten nogal pover zijn. Cultuurverschillen, verschillen in noodzaakbeleving, flexibiliteit in denken en handelen, wettelijke regelingen etc. zijn vaak een 'sta in de weg' waardoor zaken vastlopen c.q. minder voortgang boeken dan gewenst.

Samenwerking tussen het primair onderwijs en de kinderopvang om tot een voor de ouders handiger opvang te komen bestaat wel (brede school), maar is nog bij lange na geen gemeengoed. Dit wordt mede veroorzaakt door de hierboven beschreven verschillen in cultuur, maar ook doordat de cao's uiteenlopen, de instanties niet onder één verantwoordelijk ministerie vallen, er een gebrek is aan een doorlopende pedagogische visie, etc.

Verder is het onderwijs risicodragend met betrekking tot de afvloeiingen van medewerkers. Dit maakte dat men in het verleden heel voorzichtig was om afscheid te nemen van medewerkers, gelet op de financiële consequenties. Voeg daar nog de sterke rol van de vakbond en de ambtenarenrechter aan toe en je krijgt een idee waarom er te weinig conclusies getrokken zijn uit het niet of gedeeltelijk op niveau functioneren van onderwijskrachten.

De financiële middelen nemen af en het aantal onderwijsinstellingen dat rode cijfers realiseert neemt hand over hand toe. Vanaf 1 januari 2014 zijn de salarissen niet meer bevroren. Dat kan zonder meer betekenen dat de financiën nog verder onder druk komen te staan. De personele lasten bedragen namelijk circa 75% van het totale budget.

De honderden miljoenen die het kabinet-Rutte II onder druk van met name D66, SGP en ChristenUnie vrijmaakt om daarmee onder andere de nodige steun te verwerven om de begroting 2014 door de Eerste Kamer te krijgen, zal het onderwijs en daarmee ook Nederland helpen. Maar voordat we het weten kan het net zo goed een beperkende factor zijn in het drastisch omgooien van het roer in het onderwijs. De slagkracht zal moeten worden vergroot, evenals de kwaliteit, de flexibiliteit en het tempo om qua inhoud en mentaliteit te komen tot een basis die kan leiden tot meer innovatie en duurzaamheid in dit land.

Kinderopvang

De overheid heeft tot nu toe niet kunnen kiezen of kinderopvang een basisvoorziening is waar iedereen recht op heeft of dat men het moet overlaten aan de marktkrachten. Men is het er wel over eens dat het gestimuleerd moet worden. Echter, het gevaar van het overschrijden van de begroting, bij verdere financiële stimulering, als gevolg van een toename van mensen die gebruikmaken van de kinderopvang, ligt op de loer. Het optimaal gebruikmaken van maatregelen is natuurlijk een goed recht, maar het ligt dan in de lijn der verwachting dat de beer los is op het moment dat je hier geen maximum aan stelt. De creativiteit in de markt blijkt vele malen groter dan integere ambtenaren met hun bazen kunnen bedenken. De afgelopen 15 jaar hebben we hier herhaaldelijk het bewijs van gezien.

Bezuinigen en het terugdraaien van maatregelen is dan ook een logische consequentie. Maar het feit dat de kinderopvang voor ouders veel duurder is geworden, betekent ook dat deze ouders gaan zoeken naar alternatieven. Het directe gevolg daarvan is dat heel wat kinderen niet meer of veel minder gebruik kunnen maken van de kinderopvang. Het water staat veel kinderopvangorganisaties tot aan en zelfs boven de lippen. Het regent nog steeds faillissementen. Vestigingen krimpen in of sluiten, waardoor ontslagen niet kunnen uitblijven. Ook 2014 ziet er vooralsnog niet rooskleurig uit, integendeel.

Zorg

De zorg is 40 jaar lang de groeisector geweest op het gebied van banen. Momenteel werken er in de zorg zo'n 1,2 miljoen mensen. Daarmee is de zorg de grootste sector in dit land. Anno 2013 bedragen de kosten zo'n 75 miljard euro. Dit is 30% van de rijksuitgaven. De zorgkosten stijgen op dit moment harder dan de economische 'groei'. De vergrijzing van de bevolking en de daarmee gepaard gaande toename van vraag in de zorg, alsmede de toename van vraag omdat er medisch en technisch gezien steeds meer mogelijk is, maakt dat de kosten op korte termijn niet meer zijn op te brengen. In de technologische ontwikkelingen en met name de mobiele gezondheidszorg zit echter ook de mogelijkheid om zorg anders te gaan inrichten. We hebben hierin op dit moment nog een grote achterstand ten opzichte van bijvoorbeeld Amerika.

De komende jaren zal er op de zorg 5 miljard euro bezuinigd moeten worden. Dit onder andere door het drastisch bestrijden van de 'fraude' die voorkomt bij het persoonsgebonden budget. Het basispakket van de Zorgverzekeringswet zal versoerd worden. Er komen grote veranderingen in de langdurige zorg die zowel gevolgen zullen hebben voor de cliënt als voor de zorgmedewerkers. De laatste groep krijgt

andere rollen, posities en taken. Dienovereenkomstig zullen er andere kennis, vaardigheden en attitude gevraagd worden. Innovatieve ontwikkelingen om het aantal noodzakelijke handen terug te brengen zijn zonder meer noodzakelijk. Grote wijzigingen staan op stapel in de thuiszorg. Kortom, de wereld van de zorg staat letterlijk en figuurlijk op zijn kop.

Op korte termijn zal er met man en macht getracht worden om de kosten in de greep te krijgen. De gemeentelijke overheden krijgen steeds meer verantwoordelijkheden toebedeeld. De spanningen tussen vraag en aanbod zullen niet zomaar van de baan zijn, omdat zaken bijvoorbeeld wel of niet vergoed worden. Tal van medewerkers (met name ook de lager opgeleiden) zullen het zorgveld moeten verlaten. De daling van personeel die zich in 2013 voor het eerst inzette (0,1%) zal in 2014 en 2015 doorzetten. Het vinden van vervangend duurzaam werk voor deze categorie zal geen sinecure zijn. Op de wat langere termijn wordt juist een tekort aan goed opgeleid verzorgend personeel verwacht.

(bron: Trends in de gezondheid en zorg CPB)

Uitzendbranche en arbeidsbemiddeling

Als het minder gaat met de industrie dan gaat het vaak ook minder goed met de uitzendbranche. Dit komt voornamelijk door het feit dat de industrie al decennialang gewend is om een deel van het benodigde arbeidspotentieel aan te vullen met uitzendkrachten. Daarom wordt de uitzendbranche ook weleens ‘de barometer van de economie’ genoemd. Gaat het slecht, dan kun je de uitzendkrachten zonder al te veel poeha buiten zetten en als de markt en het werk weer aantrekken, zijn ze ook weer snel aan te nemen. Dat principe geeft een organisatie flexibiliteit. Hier komen we verderop terug. De statistieken laten zien dat de laatste jaren kwartaal na kwartaal vanaf 2011 het aantal uitzenduren terugloopt ten opzichte van het jaar daarvoor. De mate van krimp of groei is wel sterk brancheafhankelijk.

2.1.4 Terugblik arbeidsmarkt

Is de hedendaagse crisis op de arbeidsmarkt te vergelijken met economische crises uit het verleden? Enerzijds wel, anderzijds niet. Een korte schets van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt door de jaren heen:

De jaren dertig

De jaren dertig van de vorige eeuw werden gekenmerkt door een enorme werkloosheid. In het piekjaar 1935 zat 19,4% van de beroepsbevolking in Nederland thuis. Dat

kwam neer op 650.000 arbeidsjaren. Belangrijkste oorzaak van deze enorme werkloosheidsexplosie was de economische krimp, zo'n 7% tussen de jaren 1921 en 1939. De export daalde met 28% en de bedrijfsinvesteringen met 25%. Enigszins herkenbaar?

Op het hoogtepunt van de crisis had een derde van de werknemers in de nijverheid geen werk. In de bouw was dit zelfs de helft. Dit bleef zo tot eind jaren dertig. De metaalindustrie kende in 1935 eveneens een werkloosheid van meer dan 40%, maar deze daalde snel tot 12% in 1939.

Om de werkgelegenheid te stimuleren, werden er in de jaren dertig van de vorige eeuw heel wat kanalen gegraven op initiatief van de overheid. De massa moest aan het werk. De Tweede Wereldoorlog zette echter werkelijk alles op zijn kop in de wereld.

Vanaf 1945

Na de Tweede Wereldoorlog volgde een lange periode van flinke economische groei met een lage werkloosheid. Hoewel er vanaf 1970 een lichte groei van de werkloosheid te zien was, bleef deze relatief gezien nog steeds erg laag. Begin jaren tachtig veranderde dit toen de crisis in alle hevigheid losbarstte, met een werkloosheidspiek van 10,2% in 1983-1984. Tussen 1980 en 1982 kromp de economie met 2%. De bedrijfsinvesteringen liepen in deze periode terug met 13%.

Noot: de werkloosheidscijfers over deze tijd spreken elkaar nogal eens tegen: het ene rapport maakt melding van 600.000 werklozen, het andere heeft het over 800.000. Een en ander heeft onder andere te maken met de afschaffing van de sollicitatieplicht voor mensen ouder dan 57,5 jaar in 1984. Deze maatregel van het kabinet heeft enorme invloed gehad op de cijfers.

1994, 2004 en 2005

In 1994 hadden we opnieuw te maken met een daling van de conjunctuur. De werkloosheid kwam uit op 8,5%. In 2004 en 2005 bedroeg de werkloosheid 6,5%. Buiten het feit dat de werkloosheidspiek aanzienlijk lager lag dan in de periodes daarvoor, hadden we voor het eerst ook te maken met het feit dat er evenveel mannen als vrouwen werkloos waren.

(bron: CBS, 16 maart 2009)

September 2013

In september 2013 is de werkloosheid gestegen tot 8,5% van de beroepsbevolking. Het aantal van 700.000 werklozen is gepasseerd. Hierbij zijn niet opgenomen de zzp'ers

die voor een klein of groot gedeelte zonder voldoende werk zitten om een fatsoenlijk inkomen te hebben. Als we dit zouden meenemen, dan stijgt de werkloosheid nog aanzienlijk.

2.1.5 Niets geleerd sinds 1984

Vaak wordt de hedendaagse economische situatie vergeleken met die in 1984. Gaat die vergelijking op? Ja en nee.

Overeenkomsten

Ook in de jaren tachtig hadden we te maken met een crisis die meerdere jaren aanhield. Om precies te zijn van 1980 tot 1987. De hoogte van de werkloosheid was vergelijkbaar. En vanwege de overheidstekorten moest Nederland ook in 1984 behoorlijk bezuinigen. Er werd met name gekort op uitkeringen, salarissen van ambtenaren, onderwijs en kinderbijslag. Tot slot is ook de sterke koppeling van de Nederlandse gulden aan de Duitse mark in zekere zin te vergelijken met de huidige situatie van de euro, zij het dat dit veel complexer ligt.

Verschillen

Waar in 1984 de economie weer begon aan te trekken (3,5%), hebben we in september 2013, buiten een aantal positieve uitzonderingen, nog geen echt zicht op een sterke stijging.

Dan zijn er de getroffen maatregelen. Om de mobiliteit op de arbeidsmarkt te vergroten zijn er in de jaren tachtig van de vorige eeuw allerhande maatregelen verzonnen. We noemen er een aantal: arbeidstijdverkorting (adv/atv), vervroegde pensionering (VUT, prepensioen) en het openzetten van de poorten van de WAO. De maatregelen leidden ertoe dat jongeren weer kansen kregen op de arbeidsmarkt en dat oudere, veelal duurder, arbeidskrachten op kosten van de maatschappij 'de hemelpoort van de vrije tijd' binnen mochten. Het heeft lang geduurd voordat men wilde toegeven dat dit soort maatregelen, die in feite tijdelijk van nut waren, onhoudbaar zouden zijn op de langere termijn. In feite is het nu dus ook niet zo dat de pensioengerechtigde leeftijd op termijn verhoogd wordt van 65 naar 67, maar – zo is althans de beleving van velen – van 55 of 57,5 naar 67. Dit maakt dat de vergrijzing van de arbeidspopulatie alleen nog maar toeneemt. Met als gevolg dat de arbeidskosten relatief hoog blijven door de verminderde instroommogelijkheid voor jongeren.

Voorts is de dienstverlening ten opzichte van de industriële activiteiten nog meer toegenomen. Dit maakt ons nog kwetsbaarder dan in 1984. Export, innovatie en ontwikkelingen op tal van fronten blijven achter bij de ons omringende landen. Zie ook de vergelijking met Duitsland in hoofdstuk 2.2.1. Ook de roep om technisch vakmanschap is sinds de jaren tachtig alleen maar toegenomen. Onderwijs, overheid en ondernemers zijn er niet in geslaagd om hiervoor tot nu toe passende oplossingen te creëren.

De kosten van de zorg zijn sinds de jaren tachtig drastisch gestegen. Het continu aanpassen van de wetgeving om de tomeloze groei te beteugelen treft nu ook de ondernemer, die sterker dan in de jaren tachtig dient te sturen op het terugdringen van ziekteverzuim, bijvoorbeeld door het creëren van een preventief beleid dat gericht is op vitalisering.

De bankencrisis, die te vergelijken valt met die van de jaren dertig van de vorige eeuw, heeft een enorme invloed gehad op het verder wegzinken van de economie, dit in tegenstelling tot de situatie in de jaren tachtig. En juist nu we de banken zo nodig hebben om ondernemers te steunen bij het creëren van nieuwe mogelijkheden om zodoende de economie aan te jagen, geven ze niet thuis. Daar waar ze voor de inzakking van de economie ongebreidelde risico's namen, durven ze nu net als de overheid zelf geen enkel risico meer te nemen.

Meer dan in 1984 mogen we praten over een 'global world', met alle gevolgen van dien. De wereldeconomie ziet er heden ten dage geheel anders uit dan in 1984. Er heeft een enorme verschuiving plaatsgevonden naar onder andere de BRIC-landen. China vergroot zijn invloed ook in andere landen, met name Afrika. Amerika is sterk financieel afhankelijk van China. En ook in Nederland hebben we steeds meer te maken met het feit dat Chinese ondernemingen Nederlandse bedrijven en kennis overnemen. De vraag is gerechtvaardigd hoelang het duurt voordat ze de technologieën en werkzaamheden meenemen naar China. We hebben net de slag gewonnen om onze nationale trots KPN als Nederlandse onderneming te behouden, maar voor hoelang nog? Kunnen we de aanvallen blijven pareren en wat is het alternatief?

Dan is er het Midden-Oosten, dat vanaf het moment van de 'Arabische Lente' danig in brand staat, zonder dat we in de westerse wereld voldoende zicht hebben op de evolutie hiervan. Syrië is op dit moment een treffend voorbeeld van hoe de wereld aan het veranderen is. Willen Amerikanen nog zonen opofferen voor zaken waar men zich terecht van afvraagt waarom wij steeds de rol van politie moeten vervullen. Ook binnen Europa worden landen steeds kritischer. Blind achter Amerika

aan gaan is er niet zonder meer bij. Zaken zijn niet meer zo vanzelfsprekend. Daar waar er in de jaren tachtig nog zogenaamde schijnzekerheden waren, is dit steeds minder het geval.

Tot slot neemt de roep om duurzamer te opereren sterk toe. Het besef dat we zo niet kunnen doorgaan met de opwarming van de aarde en de vernietiging van de natuur, mede ook door ongecontroleerde uitputting van grondstoffen, dringt meer en meer tot ons door. Tegelijkertijd wordt daadwerkelijke verandering nog net zo sterk bestreden door landen en multinationals die er alle belang bij hebben om zaken zo lang mogelijk 'bij het oude' te laten. Rampen met kerncentrales en uitstoot van kolen centrales verstevigen de roep om alternatieve energiebronnen aan te wenden en te benutten. Maar Nederland heeft het op dit terrein toch nog aardig laten liggen.

Conclusies

De situatie van vandaag is op vele fronten ernstiger dan in de jaren tachtig van de zoste eeuw. De crisis is van veel fundamenteelere aard. Leek het er in de jaren tachtig nog op dat we de wereld naar onze hand konden zetten door het nemen van een aantal maatregelen, nu blijkt dat we ons hierin ernstig vergist hebben. Sterker nog, de maatregelen van toen, die tot op de dag van vandaag nooit echt zijn bijgesteld hoewel de economische situatie daar wel om vraagt, zijn medeveroorzaker van de minder florissante situatie heden ten dage.

Het fel versnipperde politieke landschap dat we in Nederland hebben biedt geen echte oplossing voor de huidige situatie. En het feit dat het huidige kabinet voor elke maatregel gegijzeld kan worden door de Eerste Kamer maakt het er niet makkelijker op. Hoe langer we echter echte keuzes uitstellen, des te langer de arbeidsmarkt en de economie als geheel 'doorsukkelen', zonder echt perspectief.

Hoewel we de mond vol hebben van kenniseconomie vergeten we de maatregelen te nemen die nodig zijn om daar handen en voeten aan te geven. Ondernemerschap, innovatie en samenwerkingen tussen onderwijs, overheid en ondernemingen moeten de ruimte krijgen. Het bevorderen van duurzaamheid op alle fronten dient kracht bijgezet te worden door met durf keuzes te maken en de wil te hebben voorop te lopen.

2.1.6 Ontwikkeling mobiliteit (1984-2013)

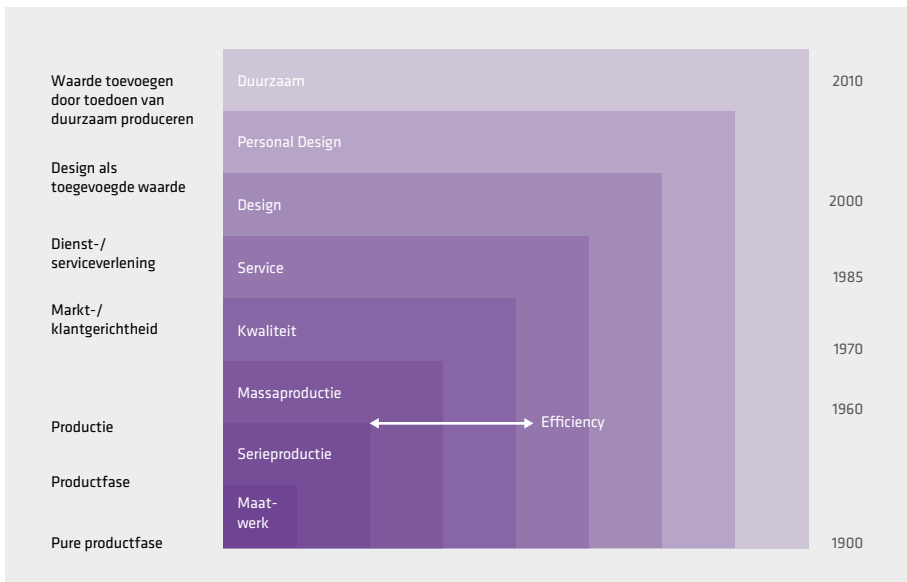
Ter afsluiting van hoofdstuk 2.1 'Positie bepalen' en als basis voor het volgende deel 'Effectief communiceren', waarin Smart's visie met betrekking tot duurzame inzet-

baarheid en employability anno 2013 centraal zal staan, focussen we op de ontwikkeling van de mobiliteit van medewerkers vanaf 1984 tot 2013.

Afslankingsoperaties

In de jaren tachtig was het nog gemeengoed dat werknemers van de wieg tot het graf verbonden waren aan het bedrijf of in elk geval verbonden wilden blijven. De cao's, inclusief pensioenvoorzieningen, waren hierop afgestemd. Wisselde men van bedrijf (en zeker als men wisselde van branche), dan kreeg men te maken met de zogenaamde pensioenbreuk. Carrières werden het liefst vormgegeven binnen een en het zelfde bedrijf. Dat was het ideaal voor beide partijen, die als het ware afhankelijk waren van elkaar.

Die situatie is houdbaar zolang je in de groeifase zit. Dan zijn er volop groei mogelijkheden en is er ogenschijnlijk niets aan de hand. Beide partijen gaan er dan ook van uit dat de omgeving stabiel zal blijven, zodat je in de gelegenheid bent om onveranderd door te gaan. De jaren tachtig echter maakten duidelijk dat – zeer zeker in de industriële sector – de markt steeds grilliger werd. Hogere eisen werden gesteld aan product, kwaliteit, service, prijs en design. Zie voor de ontwikkeling van product- en productieprocessen de hieronder afgebeelde figuur 2.1.



FIGUUR 2.1 FASE IN DE PRODUCT- EN PRODUCTIEONTWIKKELING SCHEMATISCH WEERGEGEVEN.

De strengere kwaliteitseisen op het gebied van product en dienst leidden logischerwijs tot een veranderend eisenpakket ten opzichte van de medewerker. In de jaren zestig en zeventig moesten basisindustrieën als textiel, leer en confectie het veld ruimen, omdat de relatief hoge salarissen het niet meer rechtvaardigden om in Nederland te produceren. In de jaren zeventig en tachtig ontkwamen ook de scheepsbouw en de hoogwaardiger technische industrieën hier niet meer aan. De uittrek naar lagelonenlanden ging op volle toeren door in nagenoeg de hele industriële wereld.

Van werk naar werk

De jaren zeventig en tachtig brachten een groot aantal bedrijfssluitingen met zich mee. Als gevolg daarvan gingen overheidspartijen, zoals onder andere Arbeidsvoorziening (later opgegaan in het UWV), en particuliere organisaties zich inzetten om werklozen en met werkloosheid bedreigde medewerkers aan een nieuw perspectief te helpen. Arbeidsbemiddeling, outplacement, mobiliteit, loopbaancoaching: diverse 'Van Werk naar Werk-trajecten' waren geboren. Overheid, werkgevers en werknemers (lees ook vakbonden) werden uitgedaagd om het afvloeien van medewerkers op een meer humane manier te doen plaatsvinden. Zo ontstonden ook de sociale plannen en statuten met afvloeiingsregels en de opbouw van financiële vergoedingen. Ondergetekende, die vanaf 1985 vanuit het toenmalige adviesbureau INB en vanaf 1990 vanuit Smart Group bij honderden afslankingsoperaties is betrokken, is er altijd een warme voorstander van geweest dat er in het sociale plan of statuut niet alleen aandacht werd geschonken aan de 'vertrekkers', maar ook aan de 'blijvers'. Tot op de dag van vandaag gaat men hier, in bijna alle gevallen, aan voorbij.

Wanneer een bedrijf in afgeslankte vorm verder gaat heeft dit grote gevolgen voor de zogenaamde 'blijvers'. Zij zullen het niet alleen zonder hun collega's moeten stellen, maar in de meeste gevallen veranderen ook hun functie en de procedures en systemen binnen de organisatie. De werkdruk en arbeidsverhoudingen verschuiven. Het is terecht dat er veel aandacht uitgaat naar hun collega's die de organisatie moeten verlaten, maar het is onterecht dat er maar weinig stilgestaan wordt bij het nieuwe perspectief voor de medewerkers die mogen blijven. Vaak mag de vraag terecht gesteld worden wie beter af is: degenen die moeten vertrekken of degenen die mogen blijven.

De roep om flexibilisering

De roep om flexibilisering van het arbeidsbestand in een organisatie nam gaandeweg toe. Zowel met betrekking tot de attitude van de medewerker, die steeds flexibeler moest zijn, als het bestand aan medewerkers dat men flexibel moest kunnen opbouwen en afbouwen naar gelang de behoefte, afgestemd op de orderportefeuille of het dienstenpakket van de organisatie. Voor werkgevers werd deze roep om

flexibilisering mede ingegeven door het feit dat de verbetering van de economische situatie na 1984 leidde tot een stijging van de lonen. Om het toenemende risico te verkleinen maakten werkgevers graag gebruik van tijdelijke arbeidscontracten en huurden zij in toenemende mate medewerkers via uitzendbureaus in. Men wilde in feite als organisatie een grotere flexibiliteit om beter te kunnen inspelen op de wispelturigheid van de markt.

In de optiek van Smart Group hebben we het hier dan niet over de echte flexibiliteit. De echte flexibiliteit zit namelijk in het individu zelf, die zich moet kunnen aanpassen aan omstandigheden. Het individu moet er zorg voor dragen dat hij of zij niet afhankelijk wordt van de baan of de baas door continu te anticiperen op zaken zonder het oog voor de realiteit en de toekomst te verliezen. Werkgevers en opdrachtgevers die hier op de juiste manier mee omgaan, stimuleren dit en scheppen voorwaarden om samen de gewenste en noodzakelijke flexibiliteit te bewerkstelligen.

De kracht van flexibiliteit

DOOR DR. GERARD EVERS, DIRECTEUR VAN EURO-HRM EN SCHRIJVER VAN HET BOEK 'INNOVEREN MET PERSONEEL'

We hebben in de huidige tijd te maken met een aantal uitdagingen op het gebied van personeelsmanagement. De wereldeconomie wordt hectischer, de werkende bevolking wordt naar verhouding steeds ouder en de noodzaak om als organisatie snel te schakelen neemt toe door een verkorting van productcyclus en 'time to market'. Voor bedrijven is dat een spannende zaak, want krijgen zij met hun huidige arbeidskracht die veranderingen wel gerealiseerd? Wat moet een bedrijf als KPN met analoge installateurs die de digitale telefonie niet meer op kunnen pikken? Hoe moet de Rabobank omgaan met mensen die nog zijn opgeleid in een tijd dat iedereen nog naar een kantoor ging om geld te storten en af te halen?

Deze uitdagingen hebben consequenties op verschillende lagen. Zowel op macroniveau in termen van wetgeving en sociale zekerheid als op microniveau, met betrekking tot het gedrag van de manager op de werkvloer. Die manager zal een steeds actievere rol moeten gaan spelen in het personeelsmanagement. Dat betekent meer betrokkenheid bij de ontwikkeling van de medewerker. Maar die actievere houding wordt ook van de werknemer verwacht.

40 of 50 jaar voor een en hetzelfde bedrijf werken is er niet meer bij. De kracht van flexibiliteit is onmiskenbaar. De organisatie moet de flexibiliteit hebben om adequaat te kunnen reageren op de arbeidsmarkt. De werknemer moet de bereidheid hebben om die flexibiliteit daadwerkelijk in te zetten. Omgekeerd moet de werkgever de werknemer ook meer flexibiliteit gaan geven, bijvoorbeeld op het gebied van werk-privébalans. Die behoefte aan toegenomen flexibiliteit kan aan beide kanten tot weerstand leiden. Dat komt door een toename van risico's en het risicomijdend gedrag dat daar een gevolg van is. Om werkelijk te begrijpen waarom mensen bepaald gedrag vertonen is het dus heel belangrijk om inzicht te hebben in risicomanagement.

Bovenstaande vergt een enorme cultuurverandering en een duidelijke strategie richting de toekomst. Scenarioplanning is daarin heel belangrijk. Hoe wel organisaties dat vaak voor zich uitschuiven, is het de enige manier om effectief in te spelen op veranderende omstandigheden. Als je pas begint na te denken op het moment dat de nieuwe condities zich hebben aangediend, ben je te laat.

Contract voor onbepaalde tijd

Het hierboven geschetste beeld is nog steeds aan de orde van de dag. Overheid en vakbonden willen graag dat medewerkers voor onbepaalde tijd in dienst zijn van organisaties. Ons pensioenstelsel en bijvoorbeeld bankleningen zijn op dit principe afgestemd. Het feit dat het kabinet het contract voor bepaalde tijd wil terugbrengen van maximaal drie naar twee jaar bevestigt dit streven van de overheid nog maar eens (invoering van deze maatregel per 1 juli 2014). Men zit nog vast in 'oud denken' en laat zich leiden door vaste patronen op het gebied van belangenbehartiging. Hoe gaan we werken aan de 150.000 tot 200.000 uitzendkrachten en aan de ontwikkeling hiervan? En hoe gaan we nu en straks om met de rond de 10% zzp'ers (750.000 tot 800.000)? We maken ons er als overheid wel druk om dat de categorie uitzendkrachten arbeidsrechtelijk, juridisch en fiscaal in het gareel loopt. Maar houden we ons ook bezig met de kwalitatieve inzetbaarheid van deze groep, die continu in ontwikkeling dient te zijn en waar continu waarde aan moet worden toegevoegd?

Zoals eerder bleek, leven we in een tijd waarin met name de vaak ook wat oudere medewerker gedwongen is of zich gedwongen voelt om als zzp'er aan de slag te gaan. Grote groepen zzp'ers zijn bij hun vorige werkgever ontslagen en worden tegen veel lagere tarieven weer ingehuurd. De overheid echter focust zich nog te veel

exclusief op zaken als eventueel belastingvoordeel voor de zzp'er, maar veel minder op wat er nu echt aan de hand is. De zzp'er heeft onder andere te maken met onder druk staande prijzen en toegenomen concurrentie. Er is altijd wel iemand die het voor minder wil en kan doen. Ofwel omdat men er alles voor over heeft om maar iets aan inkomen te hebben, ofwel omdat mensen aan het eind van hun carrière zoveel van hun baas hebben meegekregen dat ze hun werkzaamheden als mooie hobby uitvoeren.

Toch zijn niet alle zzp'ers vanuit noodzaak zelfstandig geworden. We komen ook kenniswerkers, zowel jong als oud, tegen die bewust kiezen voor deze manier van werken. Omdat ze onafhankelijker willen zijn, eigen baas, weg van het moeten en weg onder het juk van regels en procedures, op naar het willen, eigen ambities daarin zelf vormgevend. Het groeiende aantal zzp'ers dwingt werkgevers, overheid, belangenverenigingen stil te staan bij en na te denken over de positie van deze groep.

De cirkel is weer rond op dit vlak. Was het vroeger de schoenmaker, timmerman, kleermaker, kruidenier, slager die zelfstandig was, terwijl de meer geleerde man juist een goede vaste baan had, nu is het vaak de hoog opgeleide (maar ook de minder goed opgeleide) die kiest voor zelfstandigheid om zijn kennis en vaardigheden aan de man te brengen. Maar zoals zo vaak met wetgeving, regels en procedures lopen die ook nu achter de feiten aan en zijn ze vaak meer belemmerend dan bevorderend.

De realiteit van vandaag

De afgelopen 30 jaar is overduidelijk geworden dat baangaranties voor het leven niet meer houdbaar zijn. Dit stelsel, ooit voortgekomen uit een tijd waarin medewerkers in continue onzekerheid leefden, zou al lange tijd achter ons moeten liggen. Maar is dit het geval? De effecten van dit stelsel zijn eerder negatief dan positief te noemen.

Het is wellicht wat zwart-wit gesteld, maar naar onze mening zijn contracten voor onbepaalde tijd niet meer van deze tijd. Een tijd waarin de Nederlander nog nooit zo hoog opgeleid is geweest en waarin we de hoogste kwaliteit middelbaar opgeleiden ter wereld hebben. We leven in een tijd waarin meer dan 30% van de medewerkers hbo/wo gevormd is. Juist deze categorie moet in staat gesteld worden zich zo breed en diep mogelijk te blijven ontwikkelen, opdat men in feite te allen tijde in staat is om in welke economische situatie dan ook een positieve bijdrage aan de maatschappij te leveren.

Geen enkele organisatie, zelfs geen overheidsorganisatie, kan de garantie voor werk voor onbepaalde tijd geven aan haar medewerkers. Wel kun je als werkgever de garantie geven dat je er alles aan doet om er, samen met de medewerker, zorg voor te dragen dat hij of zij altijd in staat is de verantwoordelijkheid voor zichzelf te nemen. Dit brengt echter met zich mee dat er qua mentaliteit nog wel het een en ander dient te wijzigen. We ontkomen er niet aan om hier ook wat betreft de wetgeving op in te spelen. De rol van werkgever, medewerker, overheid en belangenverenigingen zullen drastisch dienen te wijzigen. Wat ons betreft mag dat ook wel na zo'n dikke 100 jaar.

Smart Group, in 1990 opgericht, heeft een aantal uitgangspunten vanaf de start als basis:



50% van de benodigde capaciteit aan mensen is als medewerkers aan Smart Group verbonden, de overige 50% werkt als contractant (heet nu zzp'er in de volksmond) voor Smart Group. Deze groep werkt echter zowel wat betreft product-, markt- als persoonlijke ontwikkeling mee als waren het eigen medewerkers. Dit om de duurzaamheid, kwaliteit en 'uniformiteit' te bevorderen.

De wet stond en staat het in feite niet toe om na het driejarig tijdelijk contract (weldra twee jaar als het aan het kabinet ligt) het contract voor bepaalde tijd te verlengen. Hierover maakt Smart Group sinds jaar en dag morele afspraken met de werknemers. Gaat een medewerker uit eigen wil weg om zijn of haar vleugels uit te slaan, dan is het devies dit zo snel mogelijk te melden, zodat we samen naar oplossingen kunnen zoeken. Komt er een tijdstip waarop vanuit Smart Group een langdurige verlenging niet wordt gezien, dan is er de afspraak dat de medewerker gedurende een jaar alle ondersteuning krijgt om zich verder te ontwikkelen en toe te werken naar een nieuw passend perspectief. Met respect voor elkaar lossen we dit zelf op zonder tussenkomst van UWV, advocaten en rechter.

Om er zorg voor te dragen dat er continu gewerkt wordt aan de ontwikkeling van de medewerker, wordt er per jaar minimaal zo'n 15 dagen besteed aan opleiding en training.

De monitoring van de medewerker vindt bij voortduring plaats en het begeleiden en coachen van de medewerker is een permanent gebeuren.

Vanaf dag 1 wordt medewerkers er ook op gewezen dat zij uiteindelijk verantwoordelijk zijn voor hun pensioen etc., maar dat de werkgever garant staat. Niet alleen wat betreft een behoorlijke bijdrage in financiële zin, maar ook in ondersteunende zin om zodoende tot de voor hen juiste keuzes te komen. Smart Group wijst er daarbij op dat ze zelf op basis van vrijwilligheid ook hun eigen financiële bijdrage kunnen leveren (de nieuwe wetgeving op dit terrein is helaas van een betutteling die zijn weerga niet kent; maatwerk per individu wordt zodoende onmogelijk gemaakt).

Smart Group is er voorstander van dat er meer verantwoordelijkheid komt te liggen bij het individu, maar dat de werkgever de medewerkers hierbij op zo veel mogelijk fronten steunt. Echter, zonder het over te nemen.

Smart Group is er sterk voorstander van dat we groeien naar een systeem waarbij bijvoorbeeld contracten gesloten kunnen worden voor de duur van drie jaar, maar dan ook weer verlengd kunnen worden voor dezelfde duur. Werkgever en werknemer zullen steeds meer als volwassenen overeenkomsten met elkaar moeten aangaan en afspreken wat men van elkaar mag verwachten, wat de output moet zijn, hoe de ontwikkeling ter hand wordt genomen en onder welke condities dit allemaal gerealiseerd gaat worden. Het zal meer en meer maatwerk worden.

‘ER IS NIETS ZO ONGELIJK ALS ONGELIJKEN
GELIJK TE BEHANDELEN’

2.1.7 Duurzame inzetbaarheid en employability vergen offers

Bovenstaande case over het beleid van Smart Group is in feite al een beweging die te maken heeft met employability en duurzame inzetbaarheid. In de afgelopen 25 jaar zijn er duizenden en duizenden boeken geschreven over de ontwikkeling van organisaties, management en medewerkers. Ook Smart Group heeft hieraan

meegedaan door onder andere de boeken 'Smart Knikkers', 'Op weg naar je nieuwe perspectief', 'Smart management – balans tussen het ontwikkelen van organisatie en individu', 'Smart resultaat- en functiegericht coachen' en 'De waarde van onafhankelijkheid' het levenslicht te laten zien.

De ene conferentie na de andere hebben we met elkaar georganiseerd, cao-onderhandelingen hebben bol gestaan van het fenomeen employability. Toen we krachten te kort kwamen, hebben we zakken vol met beloftes gedaan. Honderden miljoenen en miljoenen zijn er uitgegeven aan functionerings- en beoordelings-systemen en gesprekken, aan assessments en metingen van competenties, duur of goedkoop, het inrichten van portals waar medewerkers alles kunnen vinden om zich te ontwikkelen.

Staat de medewerker er nu beter op dan in de jaren tachtig van de vorige eeuw? Ja, de meesten zijn beter opgeleid, hebben meer kennis en vaardigheden als het gaat om het dagelijks uitoefenen van je vak. Hoewel de salarissen de laatste jaren voor velen zijn bevroren, heeft de doorsnee burger meer te besteden dan in de jaren tachtig. Soms vergeten we met zijn allen terug te kijken waar we vandaan komen en welke stappen we met elkaar hebben gezet. We leven nog te zeer in de roes van 'meer en meer'.

De adv/atv-dagen die zijn ingesteld om kansen voor de jongeren op de arbeidsmarkt te vergroten, zijn ondanks de steeds veranderende situatie op de arbeidsmarkt voor velen nooit aangepast. 50 dagen vakantie inclusief adv/atv zijn geen uitzondering. We komen het in elk geval nog regelmatig tegen. Is dat nog van deze tijd?

De koopkracht gaat voor velen achteruit. Maar hoe zit dat met degene die zonder werk komt te zitten en geen grote zak met geld mee krijgt? Met de ondernemer of zzp'er die drastisch de tering naar de nering moet zetten en het vaak niet redt? Kijk maar naar het grote aantal faillissementen. Jarenlang zal dit deze categorie achtervolgen. Wordt het niet tijd om de factor salaris in ons bestel te laten meedeinen op de economische golven? Zodanig dat de pijn door allen wordt gedragen en de concurrentiekracht door BV Nederland wordt vergroot?

Is men beter voorbereid op de toekomst? In vele gevallen is dat niet het geval. Opvallend is het om waar te nemen dat veel medewerkers een nauwe kijk hebben op de wereld om hen heen en wat deze omgeving in de huidige tijd van hen vraagt. Je zou anders verwachten bij hoog opgeleide en goed geschoolde medewerkers die je aantreft bij de multinationals en grote bedrijven. Toch lopen we hier als Smart Group vaak tegenaan.

De focus is nog veel te veel op een specifieke functie of baan en nog te weinig op de wereld om ons heen en wat dit voor invloed heeft op je functie of baan.

Ook nu zie je dat mensen graag willen vasthouden aan het oude. Dat is ook niet zo vreemd als je nagaat dat processen, systemen en wetten nog afgestemd zijn op het oude. Wanneer er bijvoorbeeld afslankingen in organisaties aan de orde zijn, dan gaat 'het systeem' ervan uit dat er geknakt moet worden voor zo hoog mogelijke afvloeiingssommen. Of dit middels de oude of de nieuwe kantonrechterformule is, maakt daarbij niet zo veel uit. De onderhandelaars creëren daarmee een enorme discrepantie tussen enerzijds de medewerkers van organisaties die het kunnen betalen, evenals overheid en aan overheid gelieerde instanties, waar zaken vaak wettelijk vastliggen met betrekking tot afvloeiingen, en anderzijds organisaties die het niet kunnen betalen.

We besteden op dit moment meer tijd en geld aan de ontslagcycli van mensen dan dat we geld vrijmaken voor het zodanig ontwikkelen van medewerkers dat zij te allen tijde employable en duurzaam inzetbaar zijn. Smart Group geeft al jaren aan dat ontslagprocedures op hun merites bekeken dienen te worden en dat gouden handdrukken, ook voor niet-topfunctionarissen, drastisch omlaag moeten. Het ziet ernaar uit dat dit nog maar een kwestie van tijd is.

Zo kunnen we lezen in het NRC van 30 november 2013 dat het kabinet een kogel met betrekking tot ontslagrecht en ontslagvergoeding nu definitief door de kerk heeft gejaagd. De ontslagvergoedingen worden vanaf 1 juli 2015 drastisch teruggebracht tot maximaal € 75.000 of één jaarsalaris voor wie meer dan dat bedrag van € 75.000 verdient. Dit zal een enorme impact hebben, zeker in combinatie met de overige maatregelen die er eveneens zijn genomen, zoals: vanaf 1 juli 2014 worden de voorwaarden voor flexwerkers aanzienlijk strenger. Het concurrentiebeding komt te vervallen vanaf deze datum. De uitzendkrachten zullen beter beschermd worden. Vanaf 1 juli 2015 zullen ontslagen om economische redenen via het UWV lopen en ontslag om persoonlijke redenen via de kantonrechter. Vanaf 1 juli 2015 met een verdere aanscherping vanaf 1 juli 2016 zal de WW'er passend werk moeten accepteren na een halfjaar. Dat is nu een jaar. De duur van de WW-uitkering (nu drie jaar en twee maanden) wordt in stapjes tot 2019 teruggebracht tot maximaal twee jaar. Het aannemen van werk onder de WW-uitkering wordt 'beloond', omdat maar een deel van de (extra) inkomsten wordt gekort op de uitkering.

Hoewel het de goede kant op lijkt te gaan, was het op dit gebied voor Smart Group meer dan 15 à 20 jaar nog een roepen in de woestijn. Wat ons betreft zou de discussie met elkaar moeten gaan over een samenwerking tussen werkgever, medewerker, zzp'er, overheden, onderwijs en belangenbehartigers om te komen tot een permanente ontwikkeling van de werkende mens in ons aller belang. Het is niet de verantwoordelijkheid van de werkgever alleen. Nee, dit is de verantwoordelijkheid van ons allen, ieder op zijn eigen niveau. Ook de medewerker zelf is verantwoordelijk.

Helaas blijkt de Nederlandse medewerker wat dat betreft nog niet over de juiste mentaliteit te beschikken. Zodra de medewerker voor zijn eigen ontwikkeling geld moet vrij maken (misschien wel de beste belegging ooit) geeft hij vaak niet thuis. Smart Group maakt bijna dagelijks mee dat medewerkers die moeten afvloeien en door het volgen van een studie hun positie aanzienlijk zouden kunnen verbeteren, niet bereid zijn de kosten daarvoor zelf te betalen. Ze gaan dan liever het gevecht aan met de werkgever, want die is verantwoordelijk, die heeft hen ontslagen. Het kan zelfs zo extreem zijn dat iemand met een afvloeiingsregeling van bijna 700.000 euro een bedrag van een 2.000 euro te veel vindt voor een opleiding als hij die zelf moest betalen. Zo iemand merkt dan op: 'Dit is de verantwoordelijkheid van mijn baas, want hij is verantwoordelijk voor het feit dat ik ben ontslagen.' Hier kunnen we met onze pet niet bij. Zijn we zover gezonken? Hebben we met zijn allen niet een eigen verantwoordelijkheid in het anticiperen op datgene wat er in de toekomst op ons af kan komen?

'NADENKEN OVER ZAKEN KOST GEEN GELD,
NIET NADENKEN OVER ZAKEN KOST GELD!'

Employability in Amsterdamse woningbouwcorporaties

DOOR ROGER LENSSEN

Verheugend is het dan ook mee te maken dat het ook anders kan. Zo werd ik uitgenodigd om voorzitter te zijn van een bijeenkomst van alle woningbouwcorporaties in Amsterdam. De bedoeling was om met elkaar te delibereren omtrent duurzame inzetbaarheid van medewerkers en niet alleen stil te staan bij de 'vertrekkers', maar juist ook bij de 'blijvers'. Alle voorzitters van de raden van bestuur, voorzitters van de OR, HR-managers en vakbonden waren vertegenwoordigd. Met name ook voorzitters van de OR waren er felle voorstanders van om meer en meer samen te werken tussen de verschillende corporaties. Niet alles binnen één corporatie willen oplossen, maar met elkaar aan de slag door het vergelijken van competenties en het afstemmen van opleidingen. Doorstroom (we zouden in de toekomst het woord doorstroom graag willen vervangen door: doorontwikkeling) over de corporatie heen tillen. Bij noodzakelijke of gewenste uitstroom zaken met elkaar afstemmen en zo ook bij instroom samen kijken wat iedereen nodig heeft en hoe men elkaar daarin kan helpen. Verstandig genoeg zag men af van een centraal mobiliteitsbureau. De voorkeur ging uit naar een groeiende samenwerking in werkwijze, methodes en systemen in plaats van het zoeken van wederom 'een laagertussen'.

Toen ik naar huis ging, werd ik – op weg naar mijn auto – gekleddernat door een geweldige voorjaarshoosbui. Maar het kon me niet deren. Voor mij was de zon doorgebroken. Werkgevers- en medewerkersvertegenwoordiging stonden schouder aan schouder. Een van de vakbondsvertegenwoordigers antwoordde op de vraag of zijn vakbond wilde meedenken en -werken het volgende: 'Ja graag! Ik weet niet precies wat eruit gaat komen, maar één ding weet ik wel: voor dat wat er nu is ben ik medeverantwoordelijk en aangezien dit niet de oplossingen blijkt te brengen, doe ik graag mee.'

Conclusie

Een van de conclusies die we hieruit mogen trekken is het feit dat nagenoeg geen enkele organisatie meer in haar eentje alle problemen kan oplossen. Als organisatie, maar ook als individu, zul je over de grenzen van het systeem heen moeten springen. Dit betekent kennis met elkaar delen, maar ook elkaar zien als partners in plaats van concurrenten. Dit geldt zeer zeker voor alle organisaties die werkzaam zijn in ons maatschappelijk bestel.



Employability: een gedeelde verantwoordelijkheid

DOOR HARM TEN ZIJTHOFF, MANAGER WOONFRAUDE EN OVERLAST EN
VOORZITTER VAN DE OYMER

Onze huidige maatschappij heeft er een groot belang bij om zo veel mogelijk mensen zo lang mogelijk aan het werk te houden. Eigenlijk hadden we twintig jaar geleden al moeten beginnen met het zodanig faciliteren van mensen dat zij daadwerkelijk zinvol tot hun 67ste aan het werk blijven. Wat je nu ziet is dat werkgevers en werknemers toch nog te veel afgestemd zijn op een vervroegd pensioen. De vut-regelingen zijn allemaal nog heel recent. Toch zou juist die mentaliteit moeten veranderen.

Om dat te bewerkstelligen is het van belang dat werkgevers- en vakorganisaties, ondernemingsraden en sociale partners onderkennen dat ze er een gezamenlijk belang bij hebben om mensen zo lang mogelijk actief en aan het werk te houden. Wat dat betreft is er – ook binnen onze eigen organisatie – nog veel te doen. Collega's die na lange dienstverbanden volgens het sociaal plan terechtkomen in het mobiliteitscentrum, worden begeleid door coaches. Van hen hoor ik zaken terug als: 'Wat is er toch weinig geïnvesteerd in de mensen de afgelopen jaren.' Wat mij betreft is die opmerking niet alleen geadresseerd aan de werkgever, ook de medewerker heeft daarin een verantwoordelijkheid.

Leeftijdsbewust personeelsmanagement is niet iets waarmee je begint als je 40 of 50 bent. Dat begint al op het moment dat iemand op zijn of haar 21ste start. Dan zou je het er al over moeten hebben waar degene in de toekomst wil zijn. Die aandacht moet je je medewerkers ook wel geven, want anders loopt jong talent zo weer de deur uit. Om als organisatie krachtig te zijn, moet je niet bang zijn om medewerkers kwijt te raken. Je moet ze 'employable' maken. Hoe mobieler zij zijn, des te krachtiger is je organisatie.

2.1.8 Struisvogelpolitiek leidt tot afwentelen verantwoordelijkheid

Wat zijn de redenen voor het feit dat we in de afgelopen 25 à 30 jaar niet echt zijn opgeschoten met betrekking tot employability en duurzame inzetbaarheid? Hoewel

we hierop in het voorgaande op een aantal punten al zijn ingegaan, vullen we deze oorzaken graag nog aan.

Ten eerste is er de fluctuatie van de economie. Als het ons economisch goed gaat, dan besteden vooral grote bedrijven veel aandacht aan HR-methodes en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers door middel van onder andere training en coaching. Maar als het minder goed gaat, zijn dit vaak ook de eerste budgetten die worden geschrapt. Waarom? Het onderhouden van machines snapt iedereen, maar het onderhouden van de kwaliteiten van medewerkers is minder tastbaar. Terwijl de mens toch het grootste kapitaal is in een organisatie.

Dan, ten tweede, de vorm van ontwikkeling. Nog veel te vaak denken we bij het ontwikkelen van medewerkers slechts aan het ontwikkelen van kennis en vaardigheden. Er wordt over het algemeen te weinig aandacht besteed aan het vermogen om samen naar de toekomst te kijken en gedrag en houding hierop aan te passen. Hierbij is een gedeelde verantwoordelijkheid van groot belang. Agedwongen door werknemersverenigingen en de overheid, is er nu vaak nog een grote betutteling naar de medewerker toe.

Vervolgens dient de wetgeving sneller in te spelen op fenomenen zoals de huidige ontwikkeling op het gebied van de zzp'er. Het betreft hier een groep van zo'n 800.000 tot 1.000.000 mensen, afhankelijk van wie je tot deze doelgroep rekent. Dan hebben we het toch minimaal over meer dan 11% van de werkende bevolking. Mensen die hun eigen broek dienen op te houden, zelf verantwoordelijk zijn voor hun pensioen, ziektekostenverzekering en noem maar op. Het is essentieel dat ook zij qua kennis en vaardigheden up-to-date blijven, anders wordt dit op termijn een groep die voor een deel in de werkloosheid terechtkomt. Te weinig kennis, vaardigheid en de verkeerde attitude worden door opdrachtgevers genadeloos afgestraft. Hier moeten we met zijn allen veel aandacht aan schenken.

De rol van Smart Group in relatie tot de contractant (in de volksmond de zzp'er)



Smart Group betreft de contractant (zzp'er) bij alle opleidingen en trainingen die voor hem of haar relevant zijn, zo ook bij de product- en marktontwikkeling. Dat doen we vanaf de eerste dag van ons bestaan. Het is dan ook niet vreemd dat een aantal van deze contractanten tot de

vaste kern van de organisatie behoort en vanaf de oprichting in 1990 de organisatie versterkt.

Zowel Smart Group (in de rol van opdrachtgever) als de contractant heeft de verantwoordelijkheid om up-to-date te blijven. De klant heeft hier recht op. Naar onze mening wordt de zzp'er te veel gezien als iemand die je inhuurt op het moment dat je tijdelijk mensen nodig hebt en weer laat gaan als het werkpakket dit 'vereist'. Wil je als opdrachtgever naar de klant toe zorgdragen voor een continue kwaliteit, dan houdt je verantwoordelijkheid naar de zzp'er niet op als je tijdelijk geen behoefte hebt aan zijn inzet. Hij of zij vertegenwoordigt immers toch je organisatie. Denkt men ook zo over uitzendkrachten, van welke aard dan ook?

Nederlandse maatregelen door de tijd heen

Nederland is trots op zijn poldermodel. Hoewel het ons veel goeds gebracht heeft, is het ook hier goed om kritisch naar het nu en het morgen te kijken en te leren van gisteren. We geven enige voorbeelden:

In 1982 hebben we, om de werkloosheid terug te dringen en jongeren een extra kans te geven, de atv/adv ingevoerd. Toen de markt schreeuwde om extra mensen hebben we deze maatregel, niet lettend op de markt, tot op de dag van vandaag als een heilige koe in stand gehouden. Schoorvoetend probeert men dit nu bespreekbaar te maken.

De VUT, juist ingesteld om jongeren een kans te geven, heeft mede bewerkstelligd dat ons pensioensysteem onhoudbaar is geworden. Erger nog, het streven om als medewerker zo vroeg mogelijk met pensioen te gaan is tot een ideaal verworden. Werkte je op je 60ste nog, dan was er iets mis met je. Zoals eerder aangegeven, moeten de meeste mensen eraan wennen dat ze niet met 55 en 60 de organisatie mogen verlaten, maar pas op hun 65ste of later.

Te gemakkelijk konden (vooral grote) bedrijven via de WAO ouderen of minder productieve medewerkers laten uitstromen. Sociale werkplaatsen zitten er gedeeltelijk nog vol van. Ook de politiek maakte zich er schuldig aan om op die manier iets te doen voor mensen uit het dorp en zo hun stemmen te winnen. Wie herinnert zich

de wet Pemba niet die in het leven geroepen werd om het groeiende fenomeen van WAO te beteugelen? Ook de recentelijk ingevoerde wetgeving op het terrein van re-integratieplicht, die geldt voor medewerkers met een tijdelijk contract, heeft betrekking op het tegengaan van de wildgroei zoals we die gezien hebben in het recente verleden.

Ook al daalt de economie, worden er geen of minimale winsten gemaakt en wordt er nagenoeg niet geïnvesteerd, de salarissen blijven op hetzelfde niveau (gelukkig zien we op dit moment dat bedrijven de moed hebben om het aan te pakken). Alleen degene die werkloos wordt, kan op korte of iets minder korte periode zien dat hij echt moet inleveren. Alles wordt afgewogen tegenover het koopkrachtplaatje. Toch zou het veel logischer zijn om deze zaken niet als heilig en onbespreekbaar te verklaren. De wereld om ons heen heeft daar geen boodschap aan.

Hetzelfde geldt op dit moment voor de problematiek met de pensioenen. Natuurlijk is het niet leuk als we moeten inleveren. En natuurlijk is het niet leuk als de vooruitzichten en zienswijzen soms per week veranderen. Maar is het logische gevolg er niet van dat er – van begin af aan – ook een deel van de verantwoordelijkheid bij de burger zou moeten liggen? Het zou mogelijk gemaakt moeten worden dat we vanaf dag één in de opbouw van ons pensioen niet gebonden zijn aan een door de overheid opgelegde staffel of een bepaald percentage daarvan. Medewerkers zouden daar zelf een grotere rol in moeten vervullen. Dit kan betekenen dat we het stelsel van uitgestelde belastingen op dit front geheel of gedeeltelijk moeten herzien. Maar is dit heilig? We hebben een pensioenpot van een slordige 1000 miljard. Zet dat eens af tegen de huidige tekorten.

We willen te graag alle maatregelen die we verzinnen om tot oplossingen te komen voor problemen die zich kunnen voordoen, benoemen als een verworven recht. Hiermee moeten we stoppen, het maakt de maatschappij star en leidt er te vaak toe dat we vechten om het oude te behouden in plaats van te knokken voor het vernieuwende.

Tot slot is de belangrijkste reden voor het feit dat we in deze nieuwe realiteit zitten en moeizaam tot een grotere mobiliteit komen (zowel als land, organisatie en medewerker), misschien wel het fenomeen dat we de verantwoordelijkheid graag bij een ander leggen. We willen gewoonweg nog niet accepteren dat de wereld op zijn kop staat en dat we, samen met onze partners in Europa, niet meer aan de top staan. In het gedeelte over 'effectief communiceren' zullen we hier verder op ingaan.

2.1.9 Conclusies

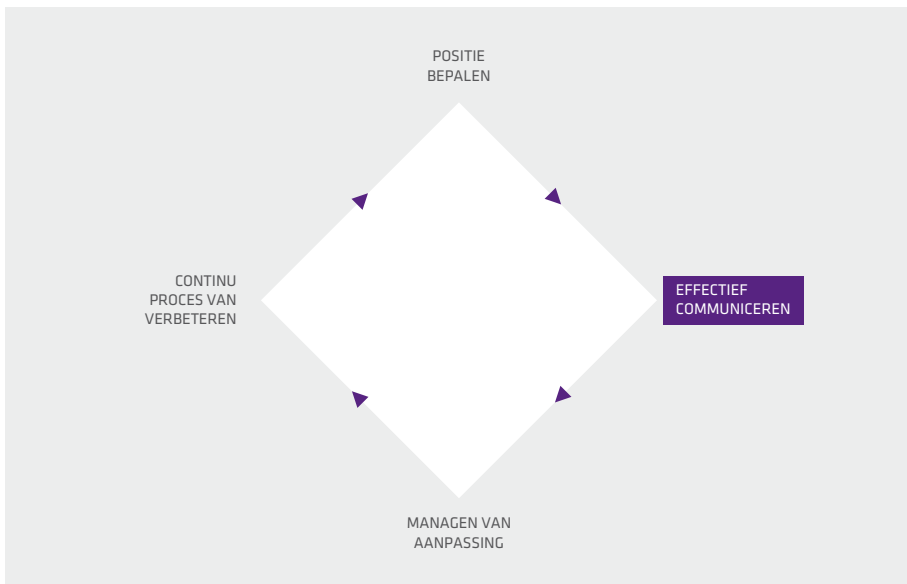
Ter afsluiting van het gedeelte 'positie bepalen' zetten we de belangrijkste conclusies nog eens op een rij:

1. De Nederlandse overheid, tot voor kort grote voorstander van de VOC-gedachte, heeft de uittocht van industrie naar de lagelonenlanden eerder gestimuleerd dan getemperd. Er is niet tot nauwelijks geïnvesteerd in nieuwe werkgelegenheid in de industrie.
2. Als gevolg hiervan is Nederland een land geworden waar mensen hun geld verdienen in de dienstverlenende sector. Dit maakt dat we onze exportmogelijkheden systematisch hebben verkleind, net als het innovatieve en ondernemende vermogen van Nederland. Het feit dat het snelst groeiende exportproduct van Nederland dj's zijn, moet ons tot nadenken stemmen.
3. Nederland heeft mede door het gekozen beleid in het verleden de economie van de groei kunstmatig bewerkstelligd (o.a. door de rente van het eigen huis aftrekbaar te maken).
4. Het feit dat onze cao's nog steeds worden afgestemd op de cao's die we sluiten met de industriële multinationals, maakt dat tal van dienstverlenende branches, zoals de zorg, mede hierdoor onbetaalbaar zijn geworden.
5. Er is een sterk groeiende behoefte aan vakmanschap, innovatie en ondernemerschap, die niet bevredigd kan worden door de BV Nederland.
6. Tal van branches worden getroffen door de huidige economie; zie hieromtrent het eerder geschrevene over de bouw, het onderwijs, de zorg, de kinderopvang, het uitzendwezen en de overheid zelf. Een en ander zal ongetwijfeld ook in 2014 leiden tot een toename van het aantal werklozen.
7. De vergelijking met de situatie in 1984 gaat maar ten dele op, aangezien deze nu veel complexer te noemen is. Maatregelen zoals getroffen in 1984 hebben bewezen op langere termijn funest te zijn en zijn niet voor herhaling vatbaar.
8. Tijdelijke maatregelen om de arbeidsparticipatie te bevorderen en de werkloosheid voor bepaalde doelgroepen te verkleinen – denk hierbij aan adv/atv, VUT/pre-VUT – zijn tot recht verheven ook al vroeg de economische situatie om bijstelling van deze maatregelen.
9. Ook ten aanzien van de mobiliteit van medewerkers van nu ten opzichte van 1984 bestaat een groot verschil. Niet alleen in de samenstelling van de werklozen en met ontslag bedreigden, maar ook gezien het feit dat we nu te maken hebben met zo'n 800.000 zzp'ers. Het grote verschil met de situatie van toen zit hem er ook in dat in de huidige tijd bijna elke branche erbij betrokken is. De open Europese arbeidsmarkt maakt eveneens een wereld van verschil.
10. Tot 'vandaag' hebben we jaren en jaren gedubd met zaken als het bijstellen van

het ontslagrecht, de gouden handdruk en het wel of niet verlengen van het tijdelijk arbeidscontract (zie ook pagina 82). De huidige tijd vergt een visie op deze zaken die ook op de langere termijn houdbaar is. Als we 20 of meer jaar kunnen vasthouden aan zaken die schreeuwen om bijstelling, dan kunnen we toch ook zaken omdraaien om nieuw perspectief te creëren?

11. In goede economische tijden hebben we de mond vol over employability en duurzame inzetbaarheid of, in de woorden van Smart Group, Futuring people. Terwijl de behoefte om te investeren in je medewerkers of de medewerker in zichzelf alleen maar is toegenomen sinds iedereen tot zijn 67ste of langer moet doorgaan. Dat besef is er nog geenszins. Niet bij de werkgevers, die de ontwikkeling van de medewerkers graag willen laten afhangen van de economie, en niet bij de medewerkers zelf, die dat graag op de schouders willen leggen van de werkgever.

2.2. Effectief communiceren



Nu we de positie bepaald hebben binnen de maatschappelijke context, zien we hoe bepalend deze is voor de ontwikkelingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid en employability. De analyse van de economische en politieke situatie alsmede de situatie op de arbeidsmarkt, vormt de basis voor de visie die Smart Group

heeft op deze gebieden. Zoals eerder aangegeven, is het hebben van een heldere visie essentieel voor effectieve communicatie. In het volgende deel van het boek zullen we ingaan op Smart's visie met betrekking tot duurzame inzetbaarheid en employability én op het fenomeen van communicatie in het algemeen.

2.2.1 Visie verbeelden

In het boek 'Smart Management' schreven we onder andere over de knikker: *'Hij die stuurt is verantwoordelijk voor waar hij zelf en de anderen terecht komen.'* Daar zijn we op dit moment aardig naar op zoek. Premier Rutte krijgt continu verwijten dat hij (lees: dit kabinet) geen visie heeft. Ik weet niet of dat wel of niet waar is, op zich zegt dat al een boel, maar de communicatie hierover is voor velen in elk geval niet helder genoeg. Een visie dient niet ingewikkeld te zijn, maar eenvoudig en helder. En een visie dient op de langere termijn houvast en perspectief te bieden. Het punt aan de horizon moet duidelijk zijn. Dat geldt op landelijk, provinciaal, gemeentelijk, organisatie- en individueel niveau. Een visie dient mensen te inspireren. Met moet weten waar men de schouders onder moeten zetten en waar men naartoe gaat, ook als dat een heel moeilijke weg is.

Wanneer de visie ontbreekt, wordt het heel moeilijk, zo niet onmogelijk, om te communiceren op een wijze waardoor mensen geïnspireerd raken. Een beeldende visie maakt het voor de mensen transparant. In de huidige tijd is dat nodig, want mensen moeten weten waarvoor ze 'offers' moeten brengen. Het lastige op dit moment is het feit dat we het 'offeren' niet echt willen accepteren. We zijn opgegroeid met groei, groei, groei en we accepteren niet dat er nu voor ons geen groei is op een aantal fronten en dat dit wellicht het begin is van het echte nieuwe.

Ook in het bedrijfsleven komen we volop tegen dat ceo's en hun management als konijnen in de koplampen kijken. Alleen al deze maand zijn we geconfronteerd met grote jongens die het helemaal waren en nu blij zijn dat iemand ze wil overnemen. Nokia, Blackberry, KPN – als Nederlands bedrijf dat volop in de picture staat, en bezwering hiervan wellicht een tijdelijke zal zijn. Hebben deze organisaties dan geen visie gehad? Of is er nog veel meer aan de hand? Wij denken beide, maar we komen hierop terug in de volgende paragraaf. Wat we hier in elk geval zien, is het feit dat deze organisaties een moeilijke boodschap te verkopen hebben en in feite niet meer toekomen aan communiceren. Ze hebben vaak ook niet meer de regie over de communicatie in handen. Het zijn derden die informatie over hen verstrekken en vaak, erger nog, allerlei aannames als waarheden de wereld in sturen.

De visie van Smart Group

Op basis van de analyse van de huidige maatschappelijke context komt Smart Group tot de volgende visie:

1. Nederland zal in toenemende mate het nieuwe **industriële gebeuren** dienen te omarmen. Hierbij denken we niet meer zozeer aan de beelden van fabrieken en ateliers van vroeger, maar meer aan de hightech en innovatieve bedrijven.
2. Om dit te bereiken is het noodzakelijk om te investeren in **onderzoek en innovatie**.
3. Draag er zorg voor dat research, innovatie en engineering niet los komen te staan van productie. De geschiedenis heeft ons geleerd dat dan ook in no time research en ontwikkeling steeds verder afkalven.
4. De steeds groter wordende kloof tussen de benodigde en aanwezige technische kwaliteit zal in samenwerking met het **onderwijs** gedicht moeten worden. Er moet met name ook aandacht geschonken worden aan en onderzoek gepleegd worden naar het fenomeen dat zo'n 42% van de technische schoolverlaters in een niet-technisch beroep terechtkomt. Slechts 7% van de niet-technische schoolverlaters komt in een technisch beroep terecht. Als we niets doen aan deze 'lekkage', wordt het dweilen met de kraan open. (Bron: MTA 2013)
5. Ook de **politiek** moet inzetten op het realiseren (het terughalen) van hoogwaardig productiewerk. Het is ook een van de instrumenten die sociale werkplaatsen kan helpen om meer uitdagend en passend werk te vinden voor hun medewerkers. Hierbij zijn ze niet gebaat bij laagwaardige productie, maar juist bij productiemethoden en -processen die hen helpen ook meer hoogwaardige producten te kunnen fabriceren. Ook hier is veel research en engineering voor nodig (zie Het Financieel Dagblad van 28 september 2013, artikel van hoogleraar Steven Brakman).
6. Overheid en banken dienen erover na te denken hoe ze de financiële impulsen om dit van de grond te krijgen vorm kunnen geven. Hierbij moeten ze ook enig lef tonen. Het **ondernemen** in dit land moeten we op alle mogelijke manieren (onder)steunen.
7. Laten we leren van de huidige nieuwe realiteit, en conclusies trekken uit het feit dat de familiebedrijven het nu in veel gevallen aanzienlijk beter doen dan de op Angelsaksische wijze geleide bedrijven.
8. Het fenomeen van **C2C/Duurzaamheid** is niet meer weg te denken. Het zou Nederland een voorsprong kunnen opleveren als we daar vol op inzetten. Het brengt niet alleen een anders denken teweeg, maar het zorgt ook voor een totale ombouw van inzet van grondstoffen, kennis, technologie, productiemethoden en ga zo nog maar een tijdje door. Het helpt Nederland een forse gooi te doen naar de zo hoog geprezen kenniseconomie. Het is 2 seconden voor 12, en op sommige fronten al over 12.

9. Voor organisaties betekent dit het volgende:
- A. Je moet het lef hebben om tegen de stroom in te zwemmen. Je moet durven investeren en keihard inzetten op research en innovatie op alle fronten en niet alleen denken aan het technische maar ook aan marktontwikkeling, marketing en last but not least het **ontwikkelen van je mensen**. Als banken niet direct meewerken, zul je ook op dit terrein je creativiteit en innovatie moeten tonen om samen met investeerders of partners tot andere modellen te komen.
 - B. Als organisatie moet je je producten en diensten continu **afstemmen** op de behoefte van de markt en de klant. Dat gaat gepaard met afbouw van die zaken die geen toegevoegde waarde opleveren voor klant, organisatie en medewerkers en tegelijkertijd het continu ontwikkelen van die zaken die nodig zijn om **perspectief** te hebben voor klant, eigen organisatie en medewerkers.
-

Futuring people & organisations



Bovenstaande visiepunten komen samen in het fenomeen 'Futuring people & organisations'. Als iemand ons vraagt wat dit fenomeen betekent, dan is ons antwoord: het vermogen van medewerkers en organisaties om te dansen op het ritme van de tijd.

2.2.2 Ontvankelijkheid voor evenwichtige communicatie

Het hebben van een visie is niet voldoende om deze ook op effectieve wijze over te brengen. Daarvoor is het ook van belang om inzicht te hebben in het communicatieproces an sich. In het boek 'Smart Management – balans tussen het ontwikkelen van de organisatie en het individu' wordt aan het fenomeen van communicatie een hoofdstuk en een aantal knikkers gewijd.

MET COMMUNICEREN KOM JE DE WERELD ROND!

Nooit eerder was er zoveel en zo snel informatie beschikbaar als in de huidige informatiemaatschappij. De sociale media spelen een centrale rol en je zou bijna zeggen dat de snelheid van de informatie sneller is dan het geluid. Schrijvend aan een boek kom je erachter hoe handig het is om snel adequate informatie in te winnen. Waar je vroeger soms weken achtereen bezig was om de gewenste informatie te vergaren, is het nu vaak een kwestie van enkele minuten. Zal deze trend zich nog verder ontwikkelen? Wij durven dat met een volmondig ja te beantwoorden. Maar leidt het ook tot echte communicatie? Hier durven we enige vraagtekens bij te zetten.

Het belang van evenwichtige informatie

Naar onze mening is de wereld gebaat bij een evenwichtige informatie om tot een gezonde communicatie te komen. De vraag is of dit daadwerkelijk het geval is. Door verschillen in politieke inzichten, religie en geloof, culturele achtergronden, familiegeschiedenis, drijfveren en belangen, ontvangen we over een en hetzelfde onderwerp zoveel verschillende informatie, dat we als mens gaan twijfelen aan wat nu waar is en wat niet. Nog gevaarlijker wordt het als we onze informatiebron als de enige ware gaan beschouwen.

HOE MEER ER GECOMMUNICEERD WORDT, HOE MINDER BEHOEFTE ER IS AAN INFORMATIE!

In de Nederlandse politiek, die zoals we al hebben aangegeven, steeds verder versnipperd door de grote hoeveelheid aan politieke partijen, staan we voor de geweldige uitdaging om beter naar elkaar te moeten en te willen luisteren om te komen tot echte communicatie en niet te blijven volharden in standpunten die zijn ingegeven door welk soort ideologie dan ook.

Het is niet zo vreemd dat we hiermee geconfronteerd worden. We mogen stellen dat Nederland in de 16de en 17de eeuw en tot op de dag van vandaag beslist niet achteropliep in het vormen van de diverse geloofsrichtingen van gematigd tot dogmatisch.

Uit permanent onderzoek dat Smart Group vanuit de affiniteitenmetingen doet, kunnen we constateren dat de Nederlander een sterke voorkeur heeft voor zijn eigen doelen ten opzichte van die van derden. Bovendien heeft de gemiddelde Nederlander een nog grotere voorkeur voor zijn eigen normen en waarden ten opzichte van die van anderen. Dat betekent dat we moeite hebben met het openstaan voor de doelen, waarden en normen van anderen. Dit is niet bevorderend voor een goede communicatie.

Op zich is het al moeilijk genoeg om tot communicatie te komen door al die wirwar aan informatie, maar als leiders willens en wetens valse informatie verstrekken dan wordt het pas echt lastig. Voorbeelden te over.

Zijn we niet allen misleid door Amerika inzake de vernietigingswapens van Irak? Zonder het er overigens oneens mee te zijn dat er een einde moest komen aan het beleid van Saddam Hoessein. Is het dan raar dat we twijfels hebben over de oprechte bedoelingen aangaande Syrië? (Zonder in twijfel te trekken dat er chemische wapens zijn gebruikt en dat het de hoogste tijd is dat Assad ook vertrekt.)

Hebben de banken ons niet voorgelogen en zijn we er met zijn allen niet ingetuind? Maken we er ons in het bedrijfsleven, zorg, onderwijs en overheid ook niet schuldig aan? En hoe zit het dan met ons als individu? We ontkomen er niet aan om – op welk niveau dan ook – het niet alleen bij informatie te laten, maar ons uiterste best te doen om tot communicatie te komen.

We ontkomen er met zijn allen niet aan, op welk niveau dan ook, om het niet alleen bij info te laten, maar juist ons stinkende best te doen om tot communicatie te komen.

2.2.3 Informatie en communicatie

Zoals hierboven beschreven, maakt Smart Group een duidelijk onderscheid tussen informatie en communicatie. In de praktijk wordt er echter vaak over communicatie gesproken terwijl het eigenlijk over informatie gaat. Informatie is afkomstig van het Latijnse woord 'informare' dat 'in de vorm brengen' betekent. Informatie dient de ontvanger van de informatie 'in de vorm te brengen' voor de uitvoering van zijn opdracht of taak. De informatie moet dus op de ontvanger en de opdracht of taak zijn afgestemd.

Massa-informatie is vaak niet echt gericht op specifieke doelgroepen, maar zoals het woord al aangeeft op de massa. Iedereen haalt er maar uit wat hem of haar goeddunkt. Maar de vraag die dan overblijft is hoe we van daaruit komen tot communicatie die ergens toe leidt. Het is de kunst om steeds de informatiestroom te beperken tot wat vandaag en morgen nodig is om meerwaarde voor de ander te creëren. Smart Group maakt een duidelijk onderscheid tussen het verstrekken van informatie en communicatie. In het kort komt het erop neer dat informatie in belangrijke mate eenrichtingsverkeer betekent en de communicatie zich juist kenmerkt door tweerichtingsverkeer, waarbij het vooroordeel als dat er zou zijn, wordt buitengesloten. Hieronder geven we een aantal essentiële verschillen tussen informatie en communicatie aan.

Verschillen tussen informatie en communicatie (uit 'Smart Management')

Waarop moet je letten bij informatie:

- ▶ Is het de informatie waarom de ander gevraagd heeft?
- ▶ Is het in de juiste vorm en conform afspraak?
- ▶ Is het in de juiste 'taal'?
- ▶ Kan de ontvanger daarmee zijn werk beter sturen?
- ▶ Leidt het tot het realiseren van betere resultaten?
- ▶ Nodigt het uit tot communicatie?

Waarop moet je letten bij communicatie:

- ▶ Stem de boodschap af op de doelgroep
- ▶ Spreek in de taal van de ander
- ▶ Werp geen barrières op
- ▶ Zorg voor tweerichtingsverkeer
- ▶ Geef ruimte voor andere denkbeelden
- ▶ Check wat de ander heeft begrepen en ermee gaat doen
- ▶ Leidt het tot het doel dat je voor ogen stond?

De grote vraag die zich nu voordoet is of de informatie en communicatie in de huidige wereld voldoen aan deze voorwaarden. Zoals al duidelijk werd:

1. Is de massa-informatie hier niet op afgestemd.
2. Wordt het aan de individuele burger overgelaten wat voor hem of haar interessant is.
3. Weten we dat de informatie veelal gekleurd is voor eigen doelen en gewin, hetgeen niet bevorderlijk is voor een open en eerlijke communicatie.

4. Brengt de huidige economische situatie met zich mee dat de mensen graag goed nieuws horen van welke aard dan ook, terwijl de negatieve berichten vaak overheersen. Daardoor staan mensen vaak niet echt open, omdat boosheid, angst en verdriet de overhand hebben; niet bevorderlijk voor de communicatie (hierover later meer).

2.2.4 Onvoldoende communicatie leidt tot ruis

Zowel in de maatschappij als in organisaties komt het fenomeen van ruis veelvuldig voor. Wanneer het goed gaat, er veel gecommuniceerd wordt, de mensen de juiste info ontvangen, en mede hierdoor zelf kunnen constateren dat het schip op koers ligt, zul je over het algemeen weinig met ruis te maken hebben. Ruis ontstaat juist in die situaties dat het minder goed of slecht gaat, er te weinig sprake is van een visie en communicatie hieromtrent, en de mensen niet voorzien worden van de ‘juiste’ informatie. Mensen gaan dan gissen wat er aan de hand is, de onrust neemt toe, net als de achterdocht. Complottheorieën steken de kop op. De huidige tijd laat hier – ondanks de enorme stortvloed aan (veelal gekleurde) informatie – tal van voorbeelden van zien. De hele toestand en berichtgeving rondom Syrië maakt dit weer eens duidelijk. Geruchten rondom welk land binnen de Europese Unie dan ook hebben in het recente verleden menig land, maar ook beurzen en zelfs de euro op de grondvesten doen schudden. Hierbij gaan we nog voorbij aan het belang dat partijen kunnen hebben om deze geruchten rond te strooien. Het geeft aan hoe gevoelig mens en systeem zijn voor dit soort zaken. We zouden er alle belang bij hebben om van hoog tot laag open en eerlijk met elkaar te communiceren. Helaas geeft de dagelijkse praktijk aan dat, om welke reden dan ook, het hier juist aan ontbreekt, met alle gevolgen van dien. Het ergste is het dat we dit normaal lijken te gaan vinden.

2.2.5 Wereldgozers leiden mierenneukers

In zijn boek ‘Logica van het gevoel’ schrijft professor Arnold Cornelis, filosoof, over informatie en communicatie (9de druk in 2000). Hij schrijft daarover het volgende:

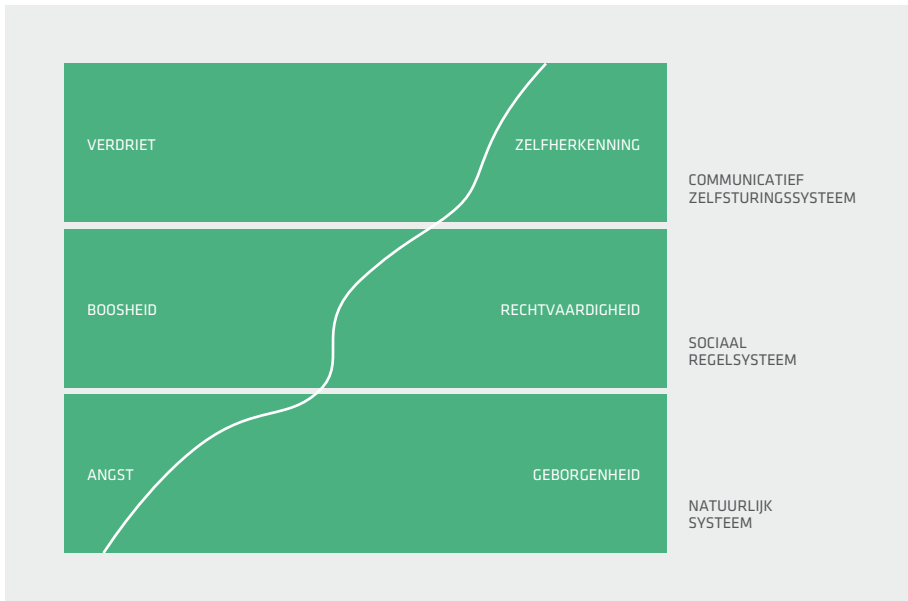
Communicatie definieer ik als de correctie van het beeld dat we hebben van onszelf en de wereld. Als we ons zelfbeeld veranderen dan gaan we over naar een andere filosofie. Onder de cultuur van de verdwaling versta ik het gebrek aan inzicht en de verwarring van de stabiliteitslagen. Zo worden informatie en communicatie constant met elkaar verward. Maar ze behoren tot twee verschillende stabiliteitslagen. Men spreekt van informatie ‘overflow’ omdat men niet begrijpt dat informatie alleen maar informatie is als die past in het communicatief opgebouwde zelfbeeld van waaruit een mens zichzelf zijn omgeving

stuurt. Zo kan het gebeuren dat te veel aan informatie ook gepaard gaat met een gebrek aan informatie, te veel van het onbruikbare en te weinig van wat je nodig hebt. De beste manier om informatie af te stemmen op communicatie is vragen te stellen en te overleggen en dan zitten we in een ander systeem. Want het systeem dat regels uitvaardigt toont zich vaak onbereikbaar als de communicatiestroom in omgekeerde richting gaat.

Professor Cornelis heb ik leren kennen in 1991. Ik was gegrepen door de manier waarop hij zijn boodschap overbracht en hoe die ook redelijk naadloos aansloot bij mijn eigen gedachtewereld. Hij verkondigde overal het woord en liet ons zien dat de maatschappij die wij aan het bouwen waren in feite ten einde liep. Alles willen regelen met regels, procedures en protocollen, zou volgens Cornelis niet de oplossing zijn. Het zou alleen maar leiden tot een grotere verstarring en een verwijdering opleveren tussen de staat en de burger. Men zou zich niet meer begrepen voelen.

Ik nam de theorie zo veel mogelijk in me op, las en herlas zijn boek en het werd voor de Smarties verplicht leesvoer. Nu, na zoveel jaren, herlees ik zijn boek en kom ik tot de conclusie dat hetgeen hij als filosoof voorzag en voorspelde in de huidige tijd wordt bewaarheid. Ik ga u hier niet vermoeien met alle stellingen en lessen uit het boek (800 pagina's), maar een paar door hem aangehaalde zaken die mijn denken mede bepaald hebben, wil ik graag delen. Hierbij een aantal punten door mij zeer vrij vertaald.

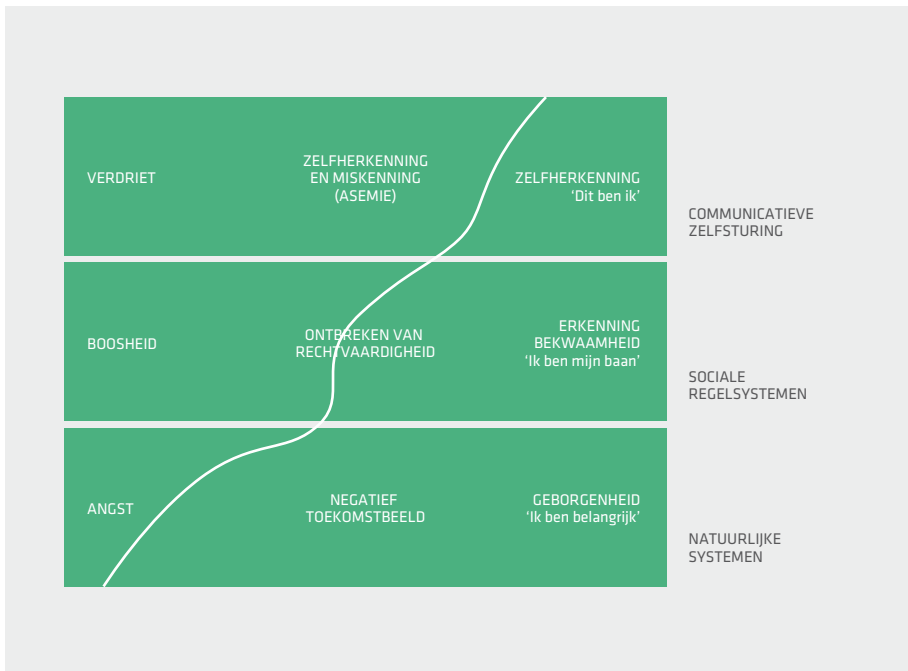
1. Volgens de sociale kennistheorie van de stabiliteitslagen in de cultuur zijn er slechts drie fundamentele emoties. In het vertrekpunt zijn ze negatief, te weten: angst, boosheid en verdriet. Niet de omgeving is angstig, boos of verdrietig, nee, dat zijn we zelf. We kleuren de wereld in overeenkomstig ons gemoed.
2. Positieve emoties zoals geluk en liefde krijg je niet mee vanaf de geboorte, men dient ze te verwerven in een cultureel leerproces.
3. Logica is strijd, er steekt een wil achter, de wil om als mens te leven.
4. De onbewuste en verborgen logische bedoeling van de zelfsturing van het leren is dan ook om de negatieve emoties van angst, boosheid en verdriet om te zetten in positieve emoties. Angst in geborgenheid en liefde. Boosheid in erkenning van vaardigheid en rechtvaardigheid en verdriet in schoonheid.



FIGUUR 2.2 ANGST, BOOSHEID EN VERDRIET. BRON: 'LOGICA VAN HET GEVOEL' (ARNOLD CORNELIS).

5. De hele maatschappij draait op kennis. De ontwikkelingen van de techniek en van de informatica gaan sneller dan het cultureel besef in onze westerse materiële maatschappij, die aanving in de 18de eeuw. We zijn al jaren toe aan een mentale verandering. Er komt volgens Cornelis een revanche van de menselijke geest, maar die begint negatief. Mensen worden 'ziek', raken gedestabiliseerd en dat is maatschappelijk te merken. Volgen Smart Group zitten we daar met zijn allen nu midden in, maar we willen het oude nog niet loslaten.
6. Als onze cultuur ons gevoel en onze emoties niet stabiliseert, dan vallen we terug op angst, boosheid en verdriet.
7. De angst is dan vaak een bestaansangst zonder reden (als je ontslagen wordt, ga je niet ook automatisch dood, we hebben hier vangnetten voor gebouwd). Onwetendheid doet de mens terugvallen op angst, de emotionele gedaante van onzekerheid.
8. Mensen zijn vaak tegen veranderingen. Dit is vaak ook heel begrijpelijk, maar het ligt voor een groot deel ook aan de manier waarop veranderingen worden aangepakt. Verandering maakt het oude kennissysteem namelijk ongeldig, anders is er geen verandering (Smart Group's 'dansen op het ritme van de tijd' gaat ervan uit dat je niet moet wachten op de grote 'big bang', maar steeds met kleine stapjes je moet aanpassen. Dat geldt zowel voor het individu als voor maatschappij en organisatie).

9. Zolang je de fout geeft aan een ander, leer je niet. De maatschappij leert niet of in elk geval onvoldoende. De afdeling fouten gaat naar de individuen en de maatschappij heeft altijd gelijk. Vertaald naar wat je heden ten dage kunt waarnemen: 'Niet ons systeem is fout, nee, we moeten de fraude die door het individu gepleegd wordt, tegengaan.'
10. 'Cultuur is het systeem van kennis dat in het verleden is opgebouwd. Er is steeds weer nieuwe en aanvullende kennis nodig om ons eigen leven en dat van de omgeving te sturen, anders lopen we achter in ons eigen systeem.' Smart Group vertaalt dat in Futuring people: kunnen dansen op het ritme van de tijd.
11. De filosofie van de toekomst (van nu) mag geen filosofie zijn van blinde groei en 'more of the same', maar een filosofie van sturing. Meer bepaald door communicatieve zelfsturing. Mensen moeten het met de sturing eens zijn en er hun menselijke capaciteit en creativiteit in te kunnen ontplooien (ook dat verstaat Smart Group onder Futuring people, afgestemd op de organisatie en maatschappijdoelstellingen). Cornelis voorspelde dat de snelheid waarmee onze huidige maatschappij verandert en gaat veranderen, mede onder de impuls van de technologische ontwikkelingen (Smart-toevoeging: en de economische crisis die we zelf hebben veroorzaakt), een gevaar met zich meebrengt voor zelfsturing, management en beleid. Dit in een omvang die we eerder nog niet hebben meegemaakt.
12. Momenteel leven we in de wereld van de boosheid. We zijn boos op datgene wat ons allemaal wordt aangedaan door de ander. Cornelis geeft aan dat de agressiviteit in deze fase een blijvend en politiek karakter kan krijgen. (Het lijkt erop dat Nederland in deze fase zit, terwijl bijvoorbeeld Duitsland maar ook België zich hebben ontworsteld aan deze fase en weer fier naar voren kijken en weer trots zijn op zichzelf. Maar dit had niet gekund als Duitsland een jaar of tien geleden niet drastisch het roer had omgegooid en overging tot bijvoorbeeld loonsverlaging, het blijven inzetten op techniek en het ombuigen van de nucleaire energie van de ene dag op de andere. België had dat niet bereikt als men geen kabinetscrisis had gehad van bijna twee jaar en dus noodgedwongen moest stilstaan.)
13. Dit kan omslaan naar droefheid en verdriet waardoor er een cultuur kan ontstaan van een blijvende neerslachtigheid en depressiviteit (we zullen de grafieken van dit moment er maar even niet bijhalen).
14. Om tot communicatieve zelfsturing te komen is het nodig de logische volgorde van het traditionele leerproces om te draaien. De traditionele opvatting van het leren is dat er eerst een verandering is in het denken, een idee of een plan en vervolgens is er een verandering in het gedrag. Leren brengt een verandering in het gedrag teweeg. Cornelis geeft aan dat we dit juist dienen om te draaien. Verandering in gedrag, die tot leren, ideeën en oplossingen gaat leiden. Zo lang we angstig zijn, boos of verdrietig kunnen we niet leren. Het heeft er meer dan de schijn van dat we hier in deze tijd en in dit land mee te maken hebben.

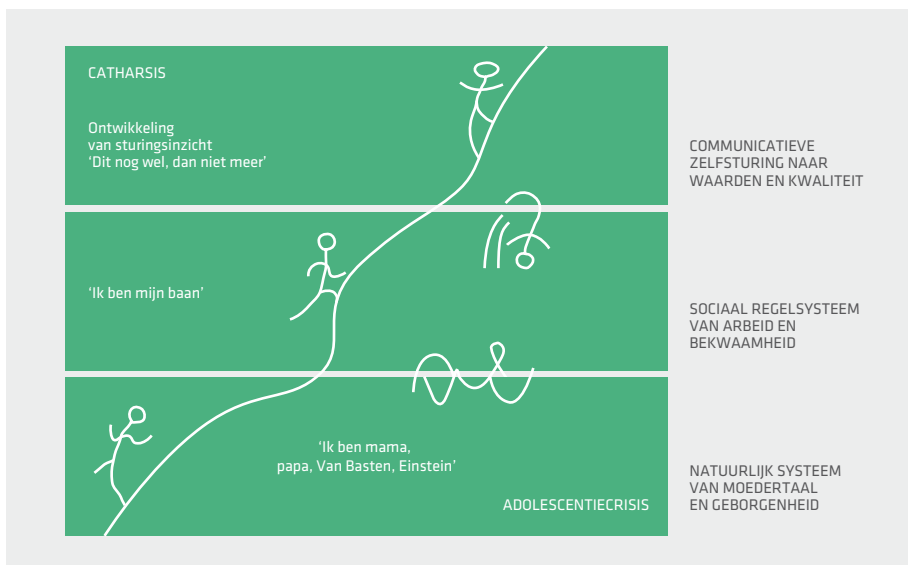


Figuur 2.3 COMMUNICATIEVE ZELFSTURING. BRON: 'LOGICA VAN HET GEVOEL' (ARNOLD CORNELIS)

15. Volgens Cornelis is communicatie de snelste vorm van leren. Na de Big Bang heeft het miljarden jaren geduurd om tot de vorming van materie te komen. Vervolgens heeft het miljoenen jaren geduurd om tot het ontstaan van levende systemen te komen (evolutie). Duizenden jaren om te komen tot natuurlijke systemen (o.a. moederbinding, opbouw van de taal). In honderden jaren hebben we ons sociaal regelsysteem, de techniek en de wetenschap opgebouwd, maar om van externe sturing naar interne logica te komen (oftewel communicatieve zelfsturing) zal maar tientallen jaren in beslag nemen.
16. Cornelis sprak in zijn boek over het catastrofale leerproces; ik wil u dit niet onthouden om duidelijk te maken in welke fase we in feite hier in het Westen nog steeds zitten: "Het catastrofale leerproces is overal herkenbaar als we er oog voor willen hebben. Mensen die de problemen concreet ervaren en individueel symptomatiseren verklaren we ziek, tot we het niet meer kunnen betalen (zie onze huidige zorgproblematiek). In plaats van ons te richten op innovatie en onderzoek klampen we ons vast aan een Taiwanisering (nu China en India) van de economie, aan een industrie van klonen, terwijl de vraag is naar nieuwe ontwerpen en creativiteit (o.a. duurzaamheid). De mensen worden onderworpen aan steeds weer nieuwe regels, terwijl hun talenten niet worden onderkend en benut" (geschreven tussen 1990 en 2000).

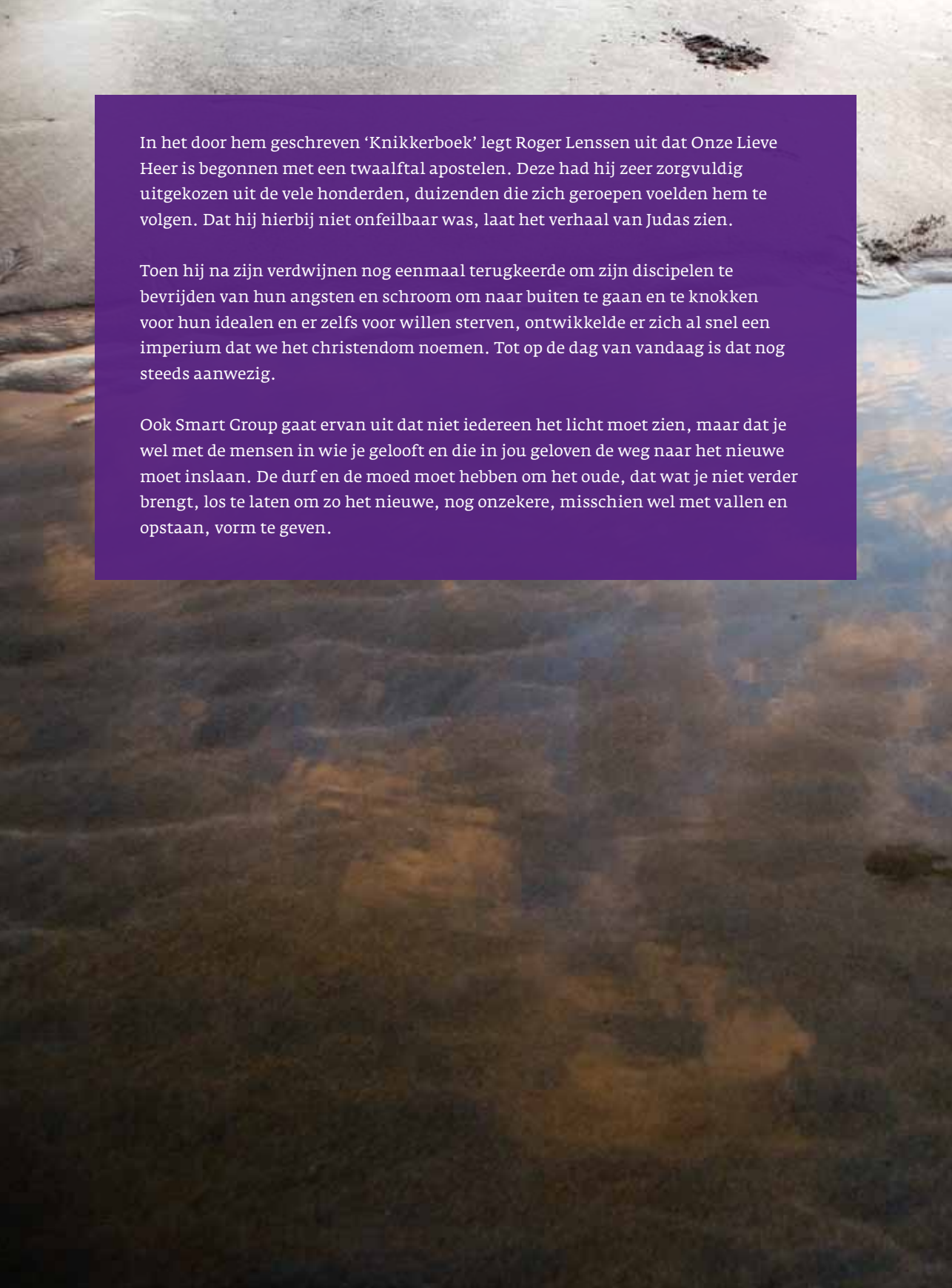
17. Cornelis maakt onderscheid tussen de wereldgozers, de mensen die het geheel kunnen overzien, en de mierenneukers, de mensen die het moeten hebben van regeltjes en procedures, het eindpunt van het sociale regelsysteem. Het lijkt erop dat we in dit land nu op een hoogtepunt aan het komen zijn met het creëren van regels, procedures, protocollen en het sluiten van akkoorden, die we vervolgens niet kunnen realiseren omdat we te weinig of geen rekening hebben gehouden met andere van invloed zijnde factoren. Roepen bij het wederom aanpassen van regels, omdat de oude niet of onvoldoende werken, dat dit komt door voortschrijdend inzicht, is niet echt geloofwaardig op termijn. Cornelis zou zeggen: er is een gebrek aan wereldgozers en een teveel aan mierenneukers. Op de vraag hoeveel wereldgozers je nodig hebt om een bedrijf, organisatie, gemeente, een provincie of een land te besturen, gaf hij aan: zo'n 15%; dat is volgens hem ongeveer de hoeveelheid creativiteit en innovatie die een bedrijf of instelling kan verwerken.

De conclusie is dat we een cultuur moeten creëren waar de wereldgozers een kans krijgen om zaken neer te zetten. Waar creativiteit en innovatie het dienen te winnen van het oude leren en van de neiging om alles in regels en procedures te vatten. De invloed van de mierenneukers moet worden ingedamd, maar moet aanwezig blijven, want zonder regels zal het ook in de toekomst niet kunnen. Het gaat erom het neurotische en dwangmatige aspect af te zwakken.



FIGUUR 2.4 VAN COMMUNICATIEVE ZELFSTURING NAAR WAARDEN EN KWALITEIT.

BRON: 'LOGICA VAN HET GEVOEL' (ARNOLD CORNELIS).



In het door hem geschreven 'Knikkerboek' legt Roger Lenssen uit dat Onze Lieve Heer is begonnen met een twaalfstal apostelen. Deze had hij zeer zorgvuldig uitgekozen uit de vele honderden, duizenden die zich geroepen voelden hem te volgen. Dat hij hierbij niet onfeilbaar was, laat het verhaal van Judas zien.

Toen hij na zijn verdwijnen nog eenmaal terugkeerde om zijn discipelen te bevrijden van hun angsten en schroom om naar buiten te gaan en te knokken voor hun idealen en er zelfs voor willen sterven, ontwikkelde er zich al snel een imperium dat we het christendom noemen. Tot op de dag van vandaag is dat nog steeds aanwezig.

Ook Smart Group gaat ervan uit dat niet iedereen het licht moet zien, maar dat je wel met de mensen in wie je gelooft en die in jou geloven de weg naar het nieuwe moet inslaan. De durf en de moed moet hebben om het oude, dat wat je niet verder brengt, los te laten om zo het nieuwe, nog onzekere, misschien wel met vallen en opstaan, vorm te geven.



2.2.6 Conclusies

Een aantal conclusies willen we u hier niet onthouden, zonder daarbij de pretentie te willen hebben dat dit de oplossing zal zijn voor alle problemen.

1. De veelheid aan informatie die tot ons komt, en veelal ook nog gekenmerkt door een eenzijdige belichting, leidt in de meeste gevallen niet tot communicatie. Het lijkt er zelfs vaak op dat het de tegenstellingen eerder vergroot dan overbrugt.
2. De strijd om greep te willen houden op alles en iedereen, zoals we nu elke dag kunnen waarnemen uit de nieuwsberichten van Snowden, leidt eerder tot wantrouwen en achterdocht dan een wereld die dichter bij elkaar komt. Dit geldt voor naties, maar ook voor organisaties en groepen van welke grootte dan ook.
3. Het zijn niet de regels en procedures die zaken tot stand brengen, maar juist de mensen met visie die hierover met zo veel mogelijk partijen communiceren. Het is niet de planner die alles doet volgens de regels en procedures, die zaken voor elkaar krijgt, maar de planner die communicatie inzet om het afwijkende samen met anderen toch in goede banen te leiden.
4. Om voorbereid te zijn op de toekomst zullen we juist kennis en kunde met elkaar moeten delen in plaats van alleen maar voor onszelf willen houden om voorsprong te creëren. Het in communicatie zijn met elkaar kan dit positief bevorderen.
5. De tijd nemen om tot visie te komen, wat niet kan zonder communicatie, en deze te delen met anderen, en juist in dialoog met de anderen de visie tot leven te laten komen, is het grootste geschenk dat je jezelf kunt geven.

HOOFDSTUK 3

MORGEN



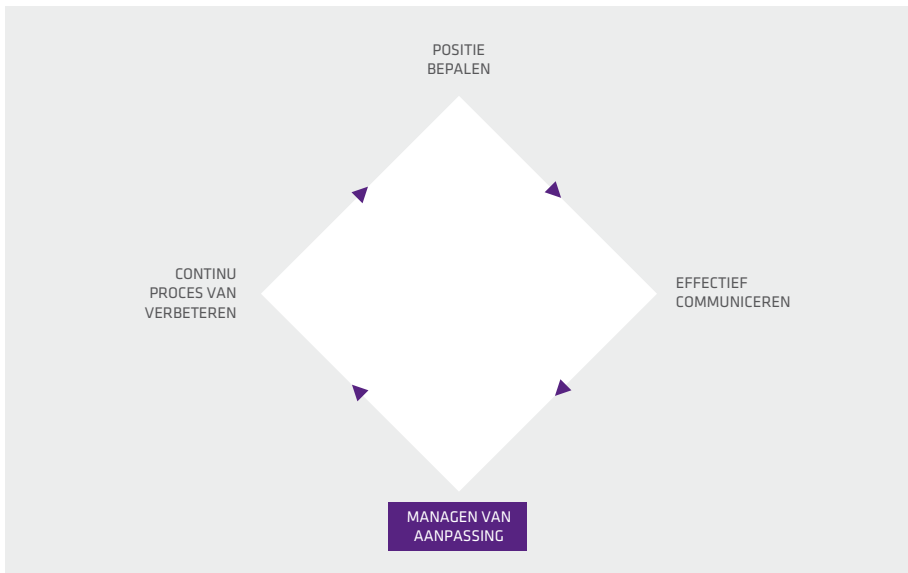


3.1. **Managen van aanpassing en continu verbeteren**

Een oude volkswijsheid zegt: ‘Als je alles van tevoren weet, dan kom je met een dubbeltje de wereld rond.’ De realiteit is anders. Dat weten wij bij Smart Group maar al te goed. We pretenderen in dit hoofdstuk – waarop we vooruitkijken in de toekomst – ook niet dat we de wijsheid in pacht hebben. Wel hebben we zowel intern als extern ervaring opgedaan met het voortdurend ontwikkelen van onze eigen organisatie en die van anderen. Ons doel is daarbij altijd om op de toekomst voorbereid te zijn. Hierbij moet de aantekening gemaakt worden dat er krachten van buitenaf kunnen zijn waardoor je het voortbestaan van je organisatie, in de door jouw gewenste vorm of grootte, niet altijd meer in eigen hand hebt.

In hoofdstuk 1 ‘Gisteren’ richtten we ons op het ontstaan van ons gedachtegoed en onze methodiek, waarbij onze caleidoscoop ‘De cyclus van adaptatie’ een centrale rol speelt. Het is die zienswijze waarmee wij organisaties en individuen laten ‘dansen op het ritme van tijd’. We ondersteunen in het vergroten van hun adaptief vermogen. De eerste twee fasen van die cyclus, ‘Positie bepalen’ en ‘Effectief communiceren’, kwamen aan de orde in hoofdstuk 2 ‘Vandaag’, waarin de caleidoscoop gericht werd op de huidige maatschappelijke context. Duidelijk werd niet alleen hoe de vlag erbij hangt op het gebied van economie, politiek en maatschappij, maar ook wat Smart Group’s visie is om hier verandering in te brengen.

In het nu volgende deel borduren we voort op die visie. We besteden aandacht aan het in de praktijk brengen van deze visie. We draaien de caleidoscoop iets door naar fase drie ‘Het managen van aanpassingen’ en fase 4 ‘Het continu verbeteren’. In feite gaat het dan om de implementatie van onze visie. Hoe brengen we onze visie op zo’n manier in de praktijk dat we perspectief creëren in de toekomst? Op die prangende vraag geven wij niet alleen zelf antwoord. We laten ook anderen, experts op vakgebieden als verander- en personeelsmanagement, leiderschap en human resources, aan het woord.

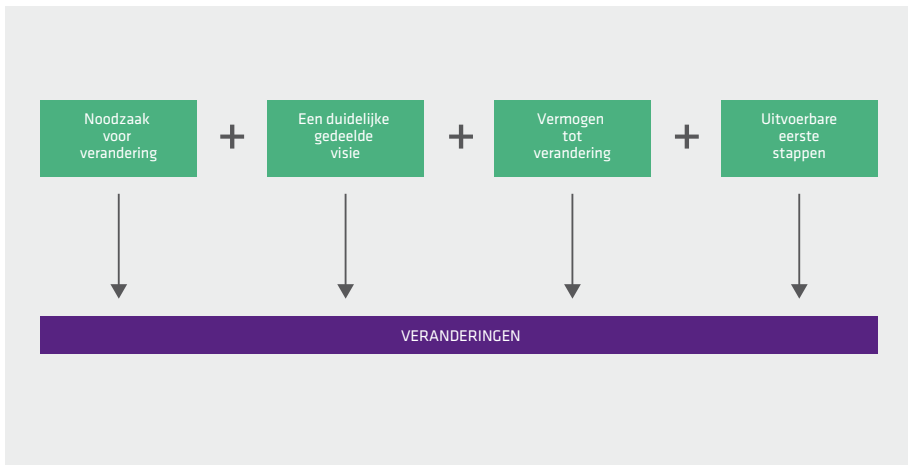


3.1.1 Noodzaak verandering onderkennen

Veranderen is moeilijk. Dat geldt voor individuen, organisaties en voor de samenleving als geheel. Het gevolg is dan ook vaak dat de noodzaak tot aanpassing vaak niet of te laat wordt onderkend. Vaker nog wordt hij geheel genegeerd. Dat is menselijk, maar zeer zeker niet wenselijk. In feite is op veel gebieden in onze maatschappij de noodzaak om te veranderen al decennia lang aanwezig.

Zo kunnen we er niet omheen dat de nuchtere mens al lang wist dat het, als je maar 30, maximaal 35 jaar in je leven werkt, voor de maatschappij niet op te brengen is dat iedereen op een leeftijd van 55 of 57 op zijn lauweren rust. We konden eveneens op onze klompen aanvoelen dat de renteaftrek voor leningen van veel te dure huizen een keer op de klippen zou lopen. We hadden ook kunnen voorspellen dat, met een steeds ouder wordende bevolking, de zorgkosten alleen maar zouden stijgen, te meer omdat de burger bijna overal recht op heeft. En ook het feit dat we elk jaar meer uitgeven dan dat er binnenkwam, zowel landelijk als privé, kon ook niet zonder consequenties blijven. Maar dat we dan door Brussel op onze vingers getikt worden, terwijl wij het juist waren die anderen continu de les lazen, is toch eigenlijk een 'bloody shame'.

Het veranderingsproces



FIGUUR 3.1 VOORWAARDEN VOOR EEN VERANDERINGSPROCES IN EEN ORGANISATIE.

Zoals uit bovenstaand schema blijkt, is het onderkennen van de noodzaak om tot verandering te komen heel wezenlijk. Toch is het in de praktijk moeilijk daartoe te komen. In feite hebben we hier te maken met een aantal stadia die voorafgaan aan het onderkennen van de noodzaak voor verandering:

1. **We zien niet dat er iets aan de hand is.** We letten niet op de signalen die tot ons komen. Doordat we onoplettend zijn, gaan we gewoon door en doen wat we altijd al deden. Dat gebeurt van hoog tot laag. Van grote tot kleine organisaties, van oude mensen tot jonge mensen. Niet alleen de overheid maakt zich hier schuldig aan, maar ook de burgers.
2. De daarop volgende fase is die van de **ontkenning**. Dit is een heel gevaarlijke fase, want in plaats van te komen tot gewenste noodzakelijke aanpassingen, gaan we – net als in de eerste fase – ook hier door alsof er niets aan de hand is. Alleen het onderbuikgevoel geeft aan dat je jezelf aan het bedriegen bent. Een voorbeeld hiervan is de kleine economische opleving in 2004 en 2005. Men riep: ‘Zie je wel, de dip is over, het was maar tijdelijk. We leven in een normale economie.’ Mensen die ons wakker wilden schudden, zoals onder anderen professor Jaap van Duijn, werden niet of onvoldoende gehoord.

Ook anno 2013 geeft Jaap van Duijn aan dat we tot 2020 niet te veel moeten verwachten en dat we eerst orde op zaken moeten stellen. En aan elke lezer de vraag: hebt ook u of heeft het bedrijf waar u werkte geen last gehad van het feit dat we te graag wilden geloven dat de dip maar tijdelijk zou zijn?

3. **Het ligt aan de ander (boosheid).** In deze fase krijgt de omgeving de schuld. De politiek die er niets van bakt, de banken, de te dure huisprijzen, de baas van wie we geen loonsverhoging krijgen, enzovoort. In die fase zijn we nog niet in staat onze eigen verantwoordelijkheid te nemen. In feite zou je kunnen zeggen dat Nederland op dit moment nog steeds collectief in deze fase zit. De beschouwingen van de laatste Prinsjesdag leverden in feite alleen maar verliezers op. Politieke partijen stonden recht tegenover elkaar. Toch is het feit dat partijen elkaar beginnen op te zoeken, omdat ze het anders alleen ook niet redden, een teken dat we al een stapje in de richting van de vierde fase zetten.
4. **De fase van verdriet.** We beseffen dat we 'ziek' zijn, dat we iets moeten doen, omdat we het anders niet redden. Pas in deze fase raken we doordrongen van de noodzaak dat er iets moet gebeuren. Dat is ook het moment dat je voor een keuze staat. Of je doet er iets aan en gaat knokken. Of je doet er niets aan, maar dan moet je ook de consequenties aanvaarden.

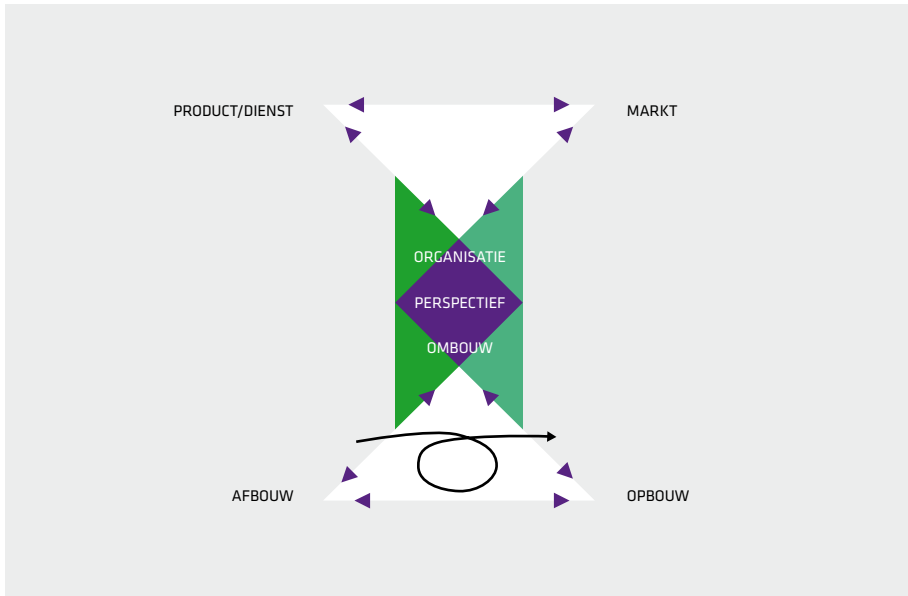
Wat je op dit moment ziet in ons land is dat we eindelijk doordrongen raken van de noodzaak dat we iets anders moeten gaan doen. We moeten overgaan tot maatregelen en acties. Maar voordat we overgaan tot die acties en maatregelen is het essentieel om op lange termijn een visie te hebben. Alleen dan wordt er draagvlak gecreëerd onder de grote meerderheid van de bevolking. En als we dan ook nog zorgen voor de capaciteit en de kwaliteit om de gewenste veranderingen en aanpassingen te realiseren, dan weten we zeker dat we op de goede weg zijn.

Het POM Perspectiefmodel

Buiten het hierboven beschreven model van de noodzaak om tot verandering te komen heeft Smart Group zo'n 30 jaar geleden het POM-model het levenslicht laten zien.

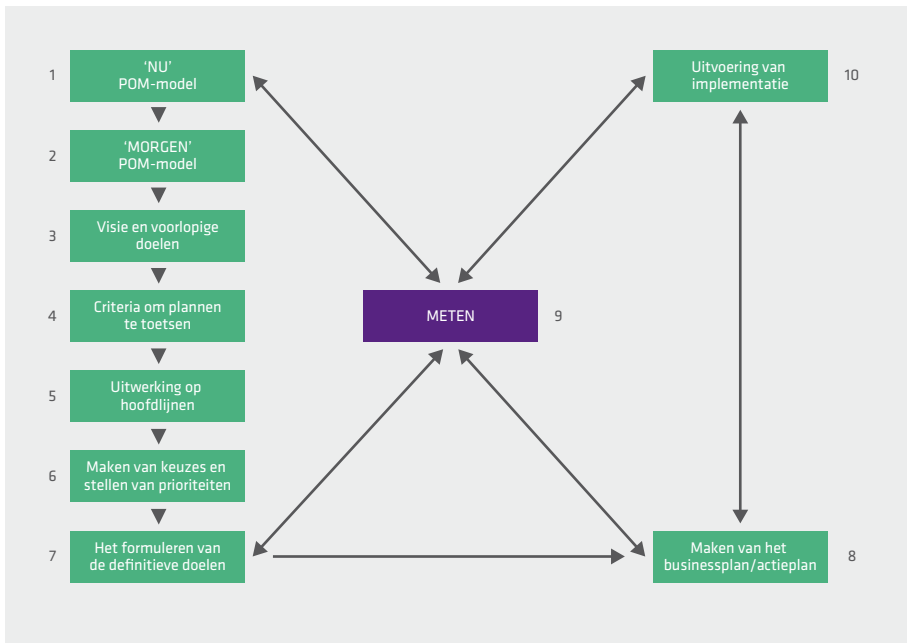
Daarnaast is er het visie- en beleidsplanningmodel, een instrument om tot visie te komen, te implementeren en continu resultaten te monitoren. Het zijn voor Smart Group modellen die ons helpen bij voortdurend te sturen. Ze helpen ons om inzicht te hebben in de huidige stand van zaken en de bewegingen op de markt, maar ook om zicht te hebben op de bewegingen naar de toekomst toe en wat dit van ons vraagt. Het helpt ons stapjes te zetten om op deze toekomst voorbereid te zijn. Het voorkomt dat we op een gegeven moment merken dat we vastlopen en het roer drastisch moeten omgooien zoals je vaak kunt waarnemen in de markt om je heen.

Als dat het geval is ben je over het algemeen te laat en mis je de boot. Je moet tijdig onderweg zijn om op tijd aan te komen.



FIGUUR 3.2 POM PERSPECTIEFMODEL.

Deze modellen helpen ons ook in ons dagelijks werk bij klanten om te kijken wat er precies aan de hand is en wat er zou moeten gebeuren. Het maakt dat we niet alleen kijken naar de vraag die op tafel ligt en de daarvoor gewenste oplossing, maar dat we de vraag kunnen analyseren in zijn ware context. Van daaruit komen we tot een oplossing. Dat 'tegendraadse denken' is kenmerkend voor Smart Group. Juist het gisteren, vandaag en morgen proberen te doorzien om van daaruit tot duurzamere oplossingen te komen.



FIGUUR 3.3 VISIE EN BELEIDSPLANNINGSMODEL.

Een uitvoerige beschrijving van deze modellen is te vinden in het boek ‘Smart Management – balans tussen het ontwikkelen van organisatie en individu’.

3.1.2 Nederland heeft ruimte voor ondernemerschap nodig

Zoals we al in het vorige hoofdstuk hebben aangegeven, is Nederland van een agrarisch land, via een industrieland een dienstverleningsland geworden, met alle gevolgen van dien. Alleen al in de gezondheidszorg werken er meer mensen dan in de hele industrie. Meer dan 30% van ons totale uitgavenbudget in Nederland geven we uit aan de gezondheidszorg. De shift van industrie naar dienstverlening heeft ons behalve welvaart ook problemen gebracht. Hierover is al het nodige geschreven.

Drs. Riens Meijer, turn around econoom, doet in zijn boeken ‘Kansen na de crises’ en ‘Ja, we moeten VERNIEUWEN’ en in zijn manuscript ‘Gedrochten uit de Haagse krochten: revolutie, of zegeviert toch het gezonde verstand?’ een stevig beroep op een aantal voor Nederland belangrijke zaken.

In ons gesprek hebben we de meningen van Riens en Smart Group eens naast elkaar gezet. Ondanks het feit dat we een verschillende achtergrond hebben, komen onze visies aardig overeen. Een aantal van Riens' visies en uitspraken:

- ▶ Alles hangt met alles samen.
- ▶ Ga het verleden niet verbeteren, maar schep nieuw perspectief.
- ▶ In onze cultuur maken we zaken onnodig ingewikkeld. De vele vergaderculturen die er in ons land zijn, zijn dodelijk. Evenals het gelijkheidsbeginsel (denk ook aan onze knikker: Er is niets zo ongelijk als ongelijken gelijk te behandelen).
- ▶ De toekomst volgens Riens:
 - ▶ We zijn van een agrarisch tijdperk zo'n 150 jaar geleden in een industrieel tijdperk gekomen. Nederland heeft hier een 30-tal jaren langer over gedaan dan de buurlanden en Amerika. We zitten nu in de laatste fase van het industriële tijdperk en proberen dat op de een of andere manier nog te krampachtig vast te houden.
 - ▶ We zouden volop bezig moeten zijn met het tijdperk van de kennis.
 - ▶ Leer mensen hun talent te ontwikkelen en te gebruiken.
 - ▶ Maak gebruik van de situatie en ontwikkel, ontwikkel.
 - ▶ Geef mensen perspectief, maar ontnem ze niet de zekerheid.
- ▶ Tips voor Nederland:
 1. Stop met top-down denken vanuit de overheid.
 2. Denk er meer over na om zaken, ook vanuit de politiek, van onderop te ontwikkelen.
 3. Mkb-bedrijven zijn de ruggengraat van onze economie. We moeten meer nadenken hoe deze meer te faciliteren. Er moeten weer kredietmogelijkheden komen voor het mkb.
 4. Banken dienen weer kleiner te zijn en moeten ook failliet kunnen gaan. Dat is geen taak van de overheid.
 5. Aandeelhouders moeten weer op de langere termijn gaan denken en investeren.
 6. We moeten durven investeren in wetenschap.
 7. Nederland heeft op alle fronten vakmanschap nodig, we moeten zwaar inzetten op duurzaamheid en de bureaucratie terugdringen.
 8. Maak en houd zaken eenvoudig.

3.1.3 Haagse politiek is geen passende vertegenwoordiging

We zullen hier geen algemene beschouwingen houden omtrent de toekomst van de politiek in dit land. Wel willen we een aantal overwegingen meegeven die voor u en anderen wellicht de moeite waard zijn.

De wereld is vele malen sneller in beweging dan de politiek in zijn algemeenheid. Niet verwonderlijk, want wetgeving en de controle daarop wordt in hoofdzaak gemaakt naar aanleiding van zaken in de maatschappij die zich al volop voordoen. In feite een reactie op de werkelijkheid. De ver vooruitziende blik en het daarop anticiperen is er allang niet meer echt.

Gedurende het najaar van 2013 hebben we volop kunnen zien in welke worsteling het kabinet (VVD en PvdA) zich heeft begeven om de begroting van 2014, zij het met diverse aanpassingen, rond te krijgen. Met steun van een aantal partijen uit de oppositie (D66, SGP en ChristenUnie) is dit uiteindelijk gelukt. We springen nu van de noodzaak voor verandering naar te nemen stappen (zie figuur 3.1). Concreet gezegd, we gaan over tot het nemen van maatregelen om de begroting voor 2014 te laten sluiten met een tekort van 3%.

Alle betrokken partijen hebben met hun inbreng en vasthoudendheid om zaken niet los te laten, dit voor elkaar gekregen. Maar als je nu vraagt wat de visie op lange termijn is, dan blijft het nog akelig stil. Waar gaan we naartoe en hoe gaan we dat bereiken? Zoals aangegeven, krijg je pas draagvlak in de maatschappij als je de burger een eerlijk perspectief kunt schetsen waarin zowel de harde werkelijkheid als het zonnegloren zichtbaar is. Dat hebben we jammer genoeg voor een groot deel overgeslagen.

Veel is er afgeschoven op gemeentes. Hier en daar een plukje geld erbij, maar is dat voldoende? Wij denken van niet. Ook bij veel gemeentes is er een gebrek aan visie op langere termijn en zijn ambtenaren niet of nauwelijks geëquipeerd om de nieuwe verantwoordelijkheden professioneel op te pakken. We zullen alles op alles moeten zetten om er zorg voor te dragen dat iedereen op zijn niveau een steentje bijdraagt aan het slagen van dit alles. De hogere overheid zal hierin een belangrijke stimulerende rol dienen te vervullen. Ook hier zullen scholing, overdracht van kennis, het monitoren van processen, doelen en resultaten danig op hun plaats zijn.

Kiesdrempel

We weten dat het niet des Nederlands is om een kiesdrempel in te voeren. Toch is het de moeite waard om hier maatschappelijk met elkaar over na te denken. Democratie wil niet zeggen dat iedereen die voldoende stemmen heeft om een zetel te bemachtigen dan ook op het pluche dient te zitten. We zijn er met elkaar ook verantwoordelijk voor dat een land bestuurbaar is. Het huidige kabinet met een meerderheid in de Tweede Kamer, maar niet in de Eerste Kamer, toont aan dat dit een zeer wankel basis is van regeren.

Uit de gehouden interviews met de burger op straat naar aanleiding van het compromis dat nu tussen partijen is gesloten met betrekking tot de begroting 2014, valt overduidelijk waar te nemen dat de burger ervoor kiest om zich aan te sluiten of neer te leggen bij de besluiten die nu genomen zijn. Maar ook vakbonden en werkgeversclubs sluiten zich aan. Dat is nog altijd beter dan weer opnieuw naar de stembus gaan. Dit gezond boerenverstand moeten we meer gaan waarderen. Versplintering, juist in een periode waarin je ernaar moet streven om schouder aan schouder te staan, is funest.

Tweede Kamer halveren

Regelmatig gaan er stemmen op om de Tweede Kamer te halveren. Dat scheelt in de kosten. En natuurlijk moeten we op de kosten letten, maar de vraag is of de focus dan op dit soort maatregelen zou moeten liggen. De eerste misrekening met betrekking tot belastinginkomsten, een hogesnelheidslijn waarvan de kosten het budget schromelijk overschrijden, kosten ons namelijk miljarden. De discussie zou meer moeten gaan over hoe politiek en burger dichter bij elkaar te brengen zijn, opdat er meer draagvlak gaat ontstaan voor zaken.

De huidige Tweede Kamer is geen echte afspiegeling van onze bevolking. Ook al willen men ons anders doen geloven, komt meer dan een derde van de Tweede Kamerleden voort uit het Haagse ambtelijke circuit (ministeries). De kans dat dit percentage nog groter wordt wanneer de Tweede Kamer qua aantal wordt gehalveerd, is niet denkbeeldig. De kans dat Tweede Kamerleden voorstellen moeten beoordelen die door ex-collega's zijn vormgegeven, of andersom: dat ambtenaren voorstellen van ex-collega's in de Tweede Kamer moeten beoordelen of vormgeven, zal hoogstwaarschijnlijk groeien. De beslissingen worden vaak genomen door mensen die van regeltjes en procedures ontwerpen hun vak hebben gemaakt. Moeten we het dan maar vinden hoe het nu er soms aan toe gaat?

Daar komt bij dat de problematieken eerder groter zullen worden dan kleiner. Dat zal betekenen dat er steeds meer werk op het bordje van de Tweede Kamer komt te liggen. Willen we hebben dat de afstand tot de burger kleiner wordt, dan lijkt ons een halvering van het aantal Tweede Kamerleden geen optie.

Ook naar de rol van een Tweede Kamer met een sterk accent op controle zou volgens ons kritisch gekeken moeten worden. Kortom, op het gebied van de politiek is er genoeg werk aan de winkel de komende decennia, want zolang gaat het wel duren. En dat zou, wil men kunnen dansen op het ritme van de tijd, veel sneller moeten.

3.1.4 Integrale duurzaamheid in de industrie

Het feit dat we een dienstverleningsland zijn geworden, draaien we nooit meer terug, ook al zouden we dat willen. Maar de volgende maatregelen op het terrein van de industrie kunnen we wel degelijk nemen.

Essentieel is het feit dat Nederland internationaal blijft op het terrein van industriële activiteiten. Het feit dat we meer dan 30% hbo- en wo-opgeleide mensen hebben en de best opgeleide mbo-leerlingen ter wereld zijn in elk geval positieve elementen. De activiteiten die ontplooid worden om mensen warm te maken voor techniek en de resultaten die dat oplevert zijn ook bemoedigend te noemen.

Gelet op de loonkosten, ontkomen we er niet aan om in te steken op hoogwaardige producten. De productieprocessen die tot die hoogwaardigheid leiden, dienen echter zo vormgegeven te worden dat ook mensen die het niet gegeven is om op mbo+ of hbo-niveau een studie te volgen, toch een fantastische bijdrage kunnen leveren aan het proces van produceren in eigen omgeving. Om een voorbeeld te noemen: ontwikkel machines en processen zodanig dat ook medewerkers van sociale werkplaatsen toch een hoogwaardig product kunnen produceren. Kortom, ontwikkel en stel kennis voor meerdere doeleinden en doelgroepen ter beschikking.

De overheid en het bedrijfsleven moeten gezamenlijk bekijken van welke activiteiten die nu uitbesteed zijn aan lagelonenlanden, het de moeite waard is om ze weer terug te halen naar Nederland. De industrie moet voorts ook haar producten, diensten, kennis en ervaringen meer delen. Binnen de sector, maar ook met het onderwijs, de overheid en de totale maatschappij. Op dit vlak is meer samenwerking vereist.

Samenwerking is ook vereist om regio's op alle fronten te versterken. Hoe sterker de regio en de economie binnen een regio, des te sterker de sociale binding. Onderwijs en overheid kunnen zich zo beter ontwikkelen en hun diensten meer op elkaar afstemmen. Het kan een van de middelen zijn om vergrijzing en ontgroening te voorkomen. Smart Group is een sterke voorstander van het versterken van de regio's. Er zullen veel regio's zijn waar industriële activiteiten als een motor zullen dienen om tot versterking van de regio te komen. We zijn ons er terdege van bewust dat de politiek dan ook keuzes moet maken om hierin partijen op één lijn te brengen.

Er zal meer aandacht besteed moeten worden aan duurzame energie. Hierbij moeten we zeker niet schuwen om een maatschappelijke bijdrage te vragen van industriële partners die een dikke boterham verdienen aan het uitputten van onze fossiele brandstoffen. Wellicht is het aan te bevelen juist hier de energie in te stoppen, in plaats van in het winnen van schaliegas ter grootte van een postzegel op wereldschaal.

Om integrale duurzaamheid te vergroten, geldt dat we niet alleen een herbeleving van exacte vakken zullen moeten stimuleren, maar ook dat we totaal anders met kennis moeten omgaan. Productieprocessen, de recycling, het anders ontwerpen hiertoe, het ontwikkelen van organisaties en mensen; op al die gebieden dienen innovatie en creativiteit meer dan ooit gestimuleerd te worden. Dit betekent ook dat er een totaal andere attitude en cultuur binnen organisaties en de maatschappij als geheel zal moeten ontstaan.

Industrie: motor van de economie

DOOR DRS. THEO VAN DEN BERG, BEDRIJFSECONOOM EN MEDEOPRICHTER
VAN STICHTING VOOR INDUSTRIEBELEID EN COMMUNICATIE (SIC)

In 2000 richtten we met een aantal mensen van de FNV een industrieclub op. Dat was in de tijd dat men in Nederland zei: 'Het is voorbij met de industrie, die verdwijnt.' Daar waren wij faliekant op tegen. We wilden daar iets tegen doen en hebben toen een stichting opgericht: 'Stichting voor Industriebeleid en Communicatie'. Het begon als een hobby, maar is uiteindelijk uitgegroeid tot een initiatief met duizenden betrokkenen, tot en met een eigen leerstoel en een promovendus aan toe.

Het was ons doel om de industrie in Nederland weer op de kaart te zetten, omdat men het belang niet meer zag van de industrie. Traditioneel gezien is het in Nederland namelijk zo dat we eigenlijk alleen maar over industrie nadenken als het slecht gaat met de economie. Als het goed gaat, dan verdwijnt het industriebeleid naar de achtergrond en wordt er weinig tot geen aandacht aan geschonken. We hebben toen gezegd: het industriebeleid van Nederland moet permanent op de agenda staan. Dat betekent dat industriebeleid erop gericht moet zijn om de concurrentiepositie van de Nederlandse industrie continu te verbeteren.

De industrie heeft zowel een groot economisch als een maatschappelijk belang. Het is de motor van onze economie. Naast het feit dat het een belangrijke werkgever is – met een kleine miljoen werkenden in de sector – is de industrie dé bron van innovatie en productiviteitsverbetering. Dáár ontwikkelt de innovatie zich, dat gebeurt niet in de dienstverlening.

Er is vanaf 2000 veel veranderd. Zo heeft het ministerie van Economische Zaken, een van onze belangrijkste gesprekspartners, sinds een aantal jaren weer een eigen 'industrie-afdeling'. En er is een zogenaamd topsectorenbeleid waarbij uit negen sectoren (waaronder bijvoorbeeld de chemie, de hightech, de 'food' en de elektrotechniek) kopstukken gekoppeld zijn aan kennisinstellingen en overheden (de gouden driehoek). In oktober 2013 organiseerden we voorlopig het laatste industriedebat. Het was een soort afsluiting van onze activiteiten als stichting. We hebben het idee dat we ons doel bereikt hebben en dat we meer naar de achtergrond kunnen. Dat is een goed teken.

3.1.5 Belang vooraanstaande posities behouden

Niet alleen op puur industrieel gebied zal Nederland meer aan de weg moeten timmeren, maar ook in andere sectoren is dit aan de orde. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de agrarische sector. Nederland is op dit terrein altijd vooraanstaand geweest; laten we dit zo houden. In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld dat we moeten blijven werken aan de versterking van Nederland als logistiek land. Niet alleen door het aanleggen van wegen (waterwegen, rails en autowegen), maar ook door blijvend te investeren in de ontwikkeling van logistieke kennis, processen en systemen. Net als in de industrie zal dit moeten gebeuren door een intense samenwerking tussen bedrijfsleven, overheid en onderwijs. Hetzelfde geldt voor onze kennis op een breed vlak met alles wat te maken heeft met het fenomeen water, zowel op het terrein van waterbeheersing en bruggenbouw als op het bouwen van havens en het proces van uitbaggeren etc. Net als de agrarische sector zijn dit voor de export belangrijke poten onder onze economie.

Ook de non-profitsectoren zullen een meer vooraanstaande rol moeten willen hebben en houden op wereldniveau. Wij denken hierbij bijvoorbeeld aan de zorg, los van de discussie in hoeverre we hier nu te maken hebben met een profitsector. Qua gezondheidszorg lopen we niet achter in dit land, integendeel. Maar zoals al duidelijk werd, moeten we wel drastisch verbeteren om mede hierdoor de kosten te drukken of in elk geval niet te laten oplopen. Om dit te bereiken moeten we onder andere investeren in elektronica als hupmiddel, de juiste dosering van medicamenten afgestemd op het individu, andere methodes en processen van zorgverlening en het sturen op eigen inzet van patiënten en omgeving.

Het behoud van onze vooraanstaande rol speelt ook in het onderwijs. Waar we de laatste jaren de aansluiting met de absolute top aan het verliezen zijn, zullen we de opgelopen schade drastisch moeten inlopen.

De innovatie in het onderwijs zal een versnellingsslag dienen te maken. Dit kan niet zonder ook een gedrags- en mentaliteitsverandering binnen deze sector. Met name het beroepsonderwijs laat nog te veel de oren hangen naar de zogenaamde vraag vanuit de markt. Jammer genoeg ervaart men dat de markt het antwoord redelijk schuldig blijft. We komen dan in het kip-en-eiverhaal terecht. Het beroepsonderwijs zal moeten leren dat op basis van alle informatie die het moet vergaren, het in staat moet zijn om lijnen uit te zetten voor de toekomst. Het bedrijfsleven zal eraan moeten wennen dat mensen het echte vak leren in de praktijk en dat zij daar hun rol in moeten vervullen.



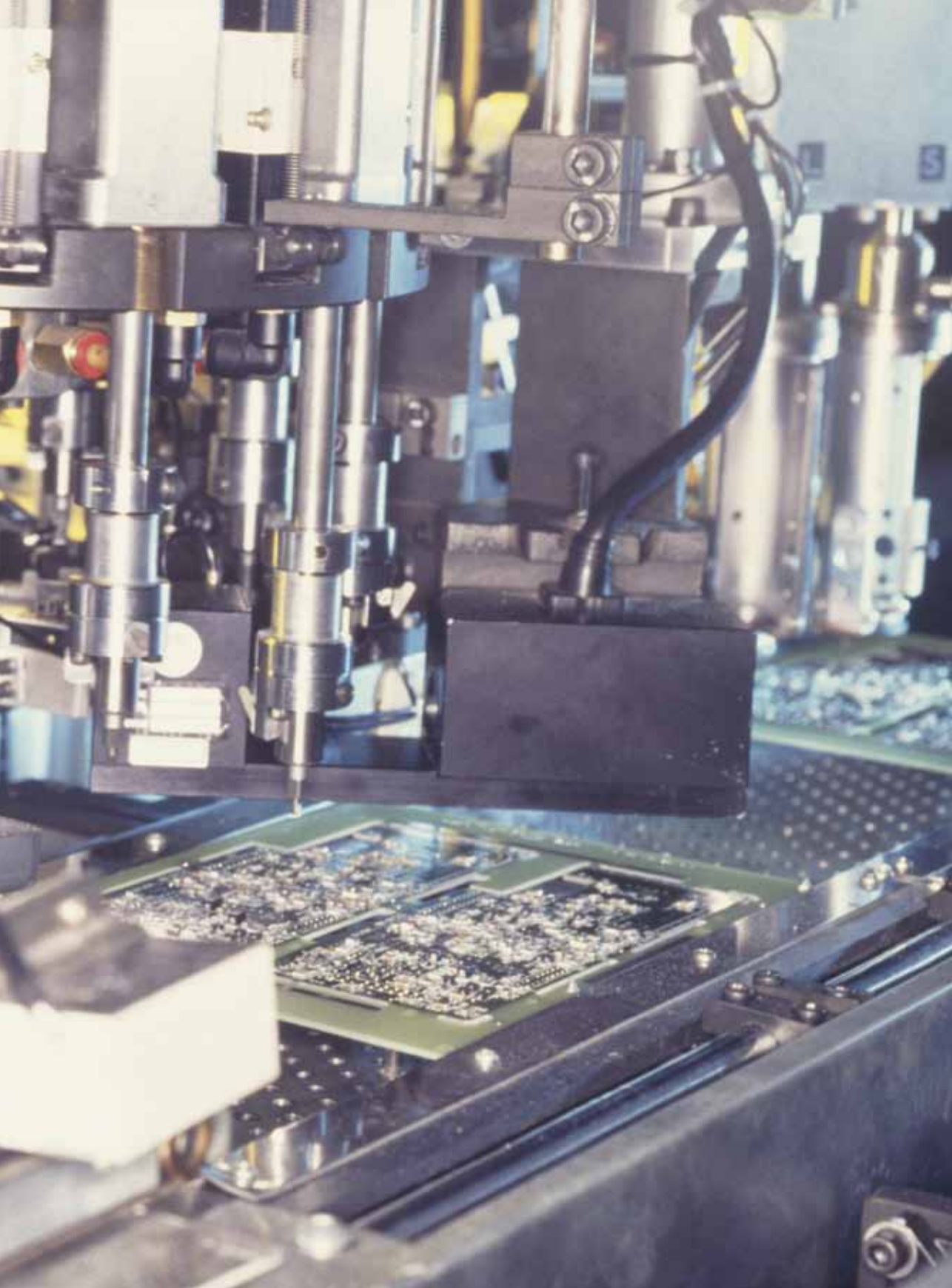
‘Smart Group’s visie op de industrie’

DOOR ROGER LENSSEN

Het laatst gehouden industriedebat (3 oktober 2013) stond helemaal in het teken van innovatie en onderwijs in de industrie. Hierbij waren alle verantwoordelijke partijen aanwezig, zoals ondernemers, overheid, politiek, werknemer- en werkgeversverenigingen, onder andere mkb, onderwijs en diverse instanties die in ons overlegmodel allemaal rond de tafel moeten zitten. Al luisterend kwam ik tot de volgende slotconclusie voor mezelf:

Als alle instanties van welke richting dan ook zoveel energie, tijd en geld zouden investeren in innoveren, zoals het bedrijfsleven op fronten al doet en moet doen, dan komen we er misschien. Te veel instanties zijn nog steeds bezig met zichzelf in stand te houden, en zijn moeilijk te bewegen om hun soms bevroren standpunten van zo’n 100 jaar te verlaten. Wat een feest als deze ook zouden bewegen op het ritme van de tijd.

Deze investeringen zouden ertoe moeten leiden dat Nederland een toonaangevender land wordt. De vraag naar expertise vanuit ons land zal als gevolg hiervan in de rest van de wereld toenemen, waardoor het eveneens een exportproduct wordt.



3.1.6 De arbeidsmarkt vraagt Europees denken

Welke artikelen, onderzoeken je ook leest of welke arbeidsmarktgoeroes je ook hoort, de rode draden in de diverse stukken komen steeds op het volgende neer:

Demografische tendensen

- ▶ Nederland krijgt te maken met een dubbele vergrijzing. Enerzijds door het vergrijzen van de bevolking, anderzijds door het vergrijzen van de medewerkers. Met name in de zorg baart dit grote zorgen.
- ▶ In veel regio's en sectoren is er naast vergrijzing ook sprake van ontgroening. Wat hiervan de gevolgen zijn voor de diverse branches en regio's laat zich al snel raden: een tekort aan personeel.
- ▶ Het feit dat de pensioengerechtigde leeftijd omhoog is getrokken, maakt dat de kosten er voor organisaties in principe niet lager op worden. Het maakt ook dat de vergrijzing vooral de komende jaren nog aardig zal stijgen en dat het voor jongeren moeilijk blijft om aan de bak te komen.

Tendensen op het gebied van instroom en uitstroom

- ▶ Er is een gebrek aan vakmanschap, met name in de technische beroepen. Alleen de focus hierop leggen zou een misvatting zijn. Het doet zich in alle beroepen en branches voor, alleen de mate waarin kan nogal verschillen.
- ▶ De instroom op de arbeidsmarkt zal de komende jaren nog hoger geschoold zijn. Op dit moment is al meer dan 30% hbo- of wo-geschoold en dit percentage zal nog verder toenemen. Ook de instroom van mbo, die nu boven de 40% ligt, zal er niet lager op worden. De roep echter om omscholing voor marktrelevante beroepen neemt toe. De uitstroom van studenten naar het bedrijfsleven toe moet meer afgestemd zijn op de kwaliteit die het bedrijfsleven graag ziet.
- ▶ Het bedrijfsleven zal er rekening mee moeten houden dat, ook al zullen de opleidingen meer afgestemd worden op de behoeften in het bedrijfsleven, het toch de werkgevers zijn die de mensen onder de arm nemen en hen zodanig scholen dat ze 'vakman' worden binnen hun organisatie. En zelfs nog een stap verder: ze zouden hun zoveel mee moeten geven dat medewerkers ook in andere organisaties en/of branches een stap kunnen maken.
- ▶ Het onderwijs moet in toenemende mate zelf de koers uitzetten op basis van onderzoek en analyse naar het niveau dat ze kunnen afleveren binnen de gestelde tijd. Dit zal men goed moeten communiceren. Als men zich te afhankelijk opstelt, zal het onderwijs altijd het zwarte schaap van de ontwikkeling zijn binnen de driehoek overheid – onderwijs – ondernemingen.

- ▶ Het bedrijfsleven zal in toenemende mate extra dienen te investeren in stageplaatsen, het uitlenen van professionals aan het onderwijs en het tijdelijk opnemen van docenten om er op die manier zorg voor te dragen dat theorie en praktijk hand in hand lopen.
- ▶ We moeten er terdege rekening mee houden dat met name ook de hoger opgeleide jongeren hun heil gaan zoeken in het buitenland en blijven 'hangen' na hun studie. Daar staat tegenover dat er ook jongeren uit het buitenland na hun studie in Nederland 'blijven hangen'. Hoewel, op hbo-niveau is dat nog maar zeer mondjesmaat het geval.
- ▶ De pluriformiteit op de arbeidsmarkt zal blijven toenemen. Het fenomeen van levenslang bij een organisatie werken is definitief ten einde. Niet alleen omdat er geen organisaties meer zijn die de garantie kunnen geven dat ze een leven lang bestaan, maar ook in toenemende mate omdat wij dit niet allemaal meer willen. Onze wetgeving, die nog vaak op een leven lang werken bij een organisatie is afgestemd (contract voor onbepaalde tijd wijst hier nog op), zal op alle fronten versneld moeten worden aangepast.
- ▶ Ook de strijd die er momenteel is op het terrein van pensioenen, gaat uit van het feit dat mensen nog een leven lang volgens een vast stramien hiervoor sparen, in de meeste gevallen samen met de werkgever. We zullen ons ervan bewust moeten zijn dat ook deze systemen meer en meer flexibel dienen te zijn. Het is het individu zelf dat daarbij aan het roer moet staan, bijgestaan door deskundige adviseurs en werkgevers die hierin ondersteunen.
- ▶ Het aantal zzp'ers zal eerder toenemen dan afnemen, hetzij uit vrije wil of noodgedwongen. Ook het aantal medewerkers dat afwijkende contracten wil sluiten met hun werkgever zal toenemen. Voorbeelden hiervan zijn drie dagen werken voor het bedrijf in kwestie en twee dagen voor jezelf of een andere organisatie.
- ▶ Wisselen van vak of branche zal eveneens meer en meer van toepassing zijn. Het langer doorwerken tot je 67ste of langer maakt dat we ook steeds meer zullen moeten nadenken over de combinatie van betaald werk en vrijwilligerswerk. Dit laatste al dan niet of voor een gedeelte betaald door de werkgever in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Smart Group speelt hierop in met haar programma 'Ervaring telt'.
- ▶ In toenemende mate behoort het zoeken naar een optimale balans tussen werk en privé tot het normale. Het gaat niet alleen maar om meer geld, maar eerder om meer geluk. Dit betekent dat ook HR-systemen, die vaak nog te veel zijn afgestemd op het in dienst zijn van de medewerkers, evenzogoed drastisch onder de loep gelegd moeten worden.

Tendens sectoren

- Het zal in de toekomst net zo zijn als in het verleden dat er nieuwe sectoren komen, sectoren groter worden of kleiner worden of zelfs helemaal verdwijnen. We zullen daar minder dramatisch over moeten zijn. Was het na de Tweede Wereldoorlog de bouw die jaren, decennia lang groeisector was en vanaf de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw tot nu toe, met uitzondering van een aantal dipjes, een flinke stijging liet zien, nu is het juist de bouw die een enorme klap heeft gekregen die nog wel even kan aanhouden. Toch zien we dat zelfs binnen deze sectoren, hoewel ze rake klappen krijgen, ook hier subsectoren ontstaan die naar vernieuwing zoeken en het vermogen hebben om te groeien. Dit kan niet zonder innovatie op tal van gebieden zoals we al hebben aangegeven. We moeten leren met deze groei en krimp om te gaan. Natuurlijk lopen we risico's, want in vele gevallen kunnen we niet bogen op voldoende ervaring met deze nieuwe sectoren en bewegingen, waardoor het 'prognosticeren' op basis van het verleden ons niet is gegeven. We zullen hiertoe nieuwe modellen het levenslicht moeten laten zien.

Vijf ontwikkelingen op de arbeidsmarkt – door prof. dr. Frank Kwakman, buitengewoon hoogleraar aan de Nyenrode Business Universiteit

1. TOENEMENDE FLEXIBILISERING

Deze is enerzijds het gevolg van de wens van bedrijven en overheden om medewerkers in te zetten op het moment dat zij nodig zijn en de vaste bezetting dus zo klein mogelijk te houden. Anderzijds is sprake van een toenemend aantal personen dat uit eigen beweging voor zelfstandig ondernemerschap kiest. De verwachting is dat deze flexwerkers meer dan 15-20% van de beroepsbevolking gaan uitmaken. Het wachten is op voor hen geschikte regelingen op het gebied van de sociale zekerheid. De eerste tekenen daarvan dienen zich aan, geïnitieerd vanuit de diverse netwerken en communities waarin flexwerkers zich organiseren.

2. SCHAARSTE AAN TALENT

Er ontstaan binnen een paar jaar grote tekorten op de arbeidsmarkt als gevolg van vergrijzing en een tekort aan afgestudeerden op vooral technisch gebied.

Tegelijkertijd is het ook de vraag of al het beschikbare talent goed wordt aan-geboord, waar het onderwijs er nog steeds niet in slaagt zich te richten naar de individuele leerroute van leerlingen. De behoefte aan (hyper)specialisten neemt toe en van medewerkers wordt een brede inzetbaarheid vereist. Kennis-werkers uit het buitenland beginnen Nederland te ontdekken. En dit alles in het licht van de oplopende werkloosheid onder jongeren en vijftigplussers.

3. NIEUWE GENERATIE MEDEWERKERS

Nieuwe generaties medewerkers betreden de arbeidsmarkt en een groot deel daarvan kijkt anders naar werk en leven. Voor een deel van de ‘entrepreneurs’ is het de vraag of zij wel gedijen in een (grote) organisatie. De behoefte aan ondernemerschap en daarnaast zinvol werk en een internationale context, vormen uitdagingen voor werkgevers om deze generatie aan zich te kunnen binden. Prikkelende opdrachten en collega’s zijn belangrijker dan carrière, en leiderschap moet als meer dienend dan hiërarchisch worden ervaren.

4. AANSLUITING TUSSEN ONDERWIJS EN ARBEIDSMARKT

Een steeds terugkerende discussie. We zien momenteel dat een aantal grote bedrijven weer zelf ‘bedrijfsscholen’ start en dat afgestudeerden met een startkwalificatie niet onmiddellijk geheel inzetbaar zijn. In het beroeps-onderwijs moet de praktijk nadrukkelijker vanuit bedrijven zelf worden ingebracht, waar de aangescherpte kwaliteits- en beroepseisen dit lijken te verhinderen. Er moet duidelijkheid komen over de kennis en competenties waar Nederland de komende tien jaar behoefte aan heeft. Dan weten leerlin-gen en studenten waar hun keuze en talenten tot hun recht kunnen komen.

5. SCHAKELN TUSSEN VRAAG EN AANBOD

Het landschap van kennis en werk is ingrijpend aan het wijzigen als gevolg van technologie en sociale media. Er ontstaan nieuwe flexibele werkverbanden, communities en netwerken en tegelijk zijn werk en kennis steeds minder aan grenzen gebonden. Veel hoogwaardige kennis ligt in toenemende mate buiten bedrijven en overheden en dus is ook het ‘matchingsproces’ aan het veranderen. Er ontstaan flexibele schillen, werkgevers zoeken zelf via sociale media naar talent en er ontstaan nieuwe initiatieven op de sourcingsmarkt. Er ontstaat op dit moment terecht aandacht voor strategische personeelsplanning en HR-managers beginnen eindelijk verstand te krijgen van flexwerk.

BRON: KWAKMAN, F. EN C. ZOMERDIJK, ‘DE ONDERNEMENDE PROFESSIONAL. WAARDE CREËREN IN EEN VERANDERENDE MARKT’, VAN DUUREN MANAGEMENT 2012.

Employability – het perspectief van de medewerker

In toenemende mate zal de goed opgeleide burger streven naar een zo groot mogelijke onafhankelijkheid. Degene in kwestie is bereid daar meer risico voor te lopen en er meer uren aan te besteden, ook als daar niet direct inkomsten tegenover staan. Hij of zij is niet vies van het nemen van verantwoordelijkheid, voor hemzelf en voor anderen. Daarbij wil hij of zij delen en samenwerken met anderen. Dit om te communiceren en ergens bij te horen. Tegelijkertijd wil ‘de nieuwe medewerker’ zijn eigen weg blijven gaan. Men wil weer kunnen vliegen als een postduif en niet als een kip met geknipte vleugels binnen een organisatie rond blijven pikken. De kracht op het nieuwe werkgebied van de mens zit hem in het feit dat hij levenslang employable is. Dit wil niet zeggen dat dit altijd op een even hoog of hoger niveau is, maar veelal op een gewenst niveau dat de betrokkene aankan en voor hem, de organisatie en de maatschappij waarde toevoegt en perspectief biedt.

Om dit mogelijk te maken, komen veel ‘oude beelden’ op zijn kop te staan. Zoals het beeld dat heden ten dage nog bestaat over flexwerk. We gaan er nog te veel van uit dat flexwerkers ‘een wegwerpartikel’ is. In toenemende mate moeten we beseffen dat, als we onze houding ten opzichte van vooral de lager opgeleide flexwerker niet aanpassen, we een tweedeling in de maatschappij creëren die onwenselijk is. Waarom leiden we ook deze medewerkers niet op? En waarom voelen ondernemers en leveranciers zich hier beiden niet verantwoordelijk voor? Dat kost geld, maar daar krijgen we ook veel voor terug.

De goed opgeleide flexwerker zal zich wel twee keer bedenken om voor die ondernemer te werken die bij de eerste de beste tegenwind de zzp’er of gedetacheerde (of hoe we het ook maar mogen noemen) aan de kant zet. Is het dan niet meer op zijn plaats om de pijn te delen? Meer en meer samen naar oplossingen zoeken?

Zoals al naar voren is gekomen, heeft Smart Group er vanaf dag één van haar bestaan voor gekozen om 50% van de capaciteit in loondienst te hebben en 50% zoals wij dat noemen als ‘contractant’ (zzp’ers). Maar de contractanten worden overal bij betrokken: het samen ontwikkelen van markten, producten, diensten, samen feesten en samen ook hun ‘jubileum’ vieren. Met de vaste contractanten worden ook functionerings- en ontwikkelingsgesprekken gehouden. Het feit dat na mijzelf en de secretaresse het juist een aantal contractanten zijn die het langst met Smart Group samenwerken, spreekt voor zich.

Als Smart Group hebben we een rijke traditie en ervaring om op deze manier vorm te geven aan onze ambities. Het betekent in de praktijk een voortdurend zoeken om

dat waar te maken en nieuwe vormen zien te vinden die beter passen bij de tijd. Zijn we hier altijd succesvol in? Nee, natuurlijk niet. Zoals gezegd is het een zoeken en sterk afhankelijk van de persoon in kwestie. Het is en blijft maatwerk. Is het altijd gemakkelijk geweest? Ook dat niet. Je zit namelijk niet in een gezagsverhouding, maar moet juist als onafhankelijken tot een overeenkomst komen die voor beide partijen een win-winsituatie oplevert. Net als bij eigen medewerkers is dat een proces van vallen en opstaan. Maar het levert ook veel op. Betrokkenheid, juist vanuit die onafhankelijkheid, levert een binding die het 'verplichte' ver te boven kan gaan. Dit uit zich in de eigen lol om duurzaam inzetbaar te zijn en een veelal grotere honger om zich te blijven ontwikkelen. Om binnen de gestructureerde kaders samen tot oplossingen te komen, is bijna niet meer mogelijk. En hoewel dit voor menig vakbondsman en uitvoerders van de wet wellicht vloeken in de kerk is, is deze flexibelere manier van met elkaar samenwerken voor betrokkenen in veel gevallen een zegening.

Hoe maak je mensen groter?

DOOR HEIN KNAAPEN, CHIEF HR OFFICER ING GROUP

We hebben erg veel wetten en regels in Nederland op het gebied van arbeidsverhoudingen. De mentaliteit is zodanig, dat wij denken de medewerker te moeten beschermen. Ik zie dat als een maatschappelijk probleem. Het maakt afhankelijk. In plaats van het vechten voor de rechten van de medewerker, zoals de vakbonden van oudsher doen, zouden we veel meer moeten investeren in de capaciteiten van de medewerker zelf. Het gaat er uiteindelijk om dat de medewerker zich verantwoordelijk voelt voor zijn eigen toekomst. Dat hij of zij gaat zien: ik moet dit zelf doen. Daar moet je als werkgever zo goed mogelijk in ondersteunen. De vraag die je je als werkgever dan moet stellen is: 'Hoe maak je mensen groter?'

Het is essentieel dat je medewerkers daadwerkelijk raakt en ze activeert. Alleen zo creëer je betrokkenheid. Medewerkers dienen daarvoor enerzijds de verantwoordelijkheid te krijgen om te moeten presteren. Hun arbeidsplek moet niet vanzelfsprekend zijn, maar gekoppeld worden aan hun prestaties. Anderzijds moet je ze laten deelnemen aan het bedrijf, ze moeten begrijpen hoe ze zelf bijdragen.

Die mentaliteitsverandering vraagt een omslag van cultuur. Je zult de gewenste verandering als bedrijf heel expliciet moeten maken om daadwerkelijk tot bewustzijn te komen. Dat begint bij leiderschapsontwikkeling. Leiders moeten zichzelf gaan zien als instrument van verandering. Wie ben ik zelf als leider? Wat gebruik ik in mezelf om mensen te bewegen? Uiteindelijk kunnen mensen veel meer dan ze zelf denken. Geef medewerkers de ruimte om dat te ontdekken.

Het belang van het psychologisch contract

DOOR MR. RAYMOND VAN HATTEM, HOOFD HR BELEID EN
ARBEIDSVERHOUDINGEN RABOBANK

Onze organisatie is enorm in beweging. We hebben bij Rabobank onder andere te maken met de virtualisering van onze klantbediening en de daarmee gepaard gaande automatisering van een groot gedeelte van de werkzaamheden. Een voorbeeld: het digitaliseren van door de klant aangeleverde documenten is vaak niet meer nodig, omdat de klant zaken als een loonstrookje zelf al digitaal aanlevert. De veranderende omstandigheden leiden ertoe dat het profiel van onze medewerker verandert. Je moet daarin steeds vooruit blijven kijken. Als op de lange termijn de economie weer aantrekt, dan zul je als werkgever aantrekkelijk moeten zijn. Dat betekent dat wij continu scherp moeten zijn op hetgeen we onze medewerkers bieden.

Zo is de formele arbeidsrelatie – het arbeidsvoorwaardenpakket en het contract voor bepaalde of onbepaalde tijd – belangrijk, maar van nog groter belang is de individuele arbeidsverhouding die je met een medewerker hebt. De relatie tussen medewerker en manager, maar ook de ontwikkelingsmogelijkheden, promotiekansen, sfeer op het werk, ervaren bewegingsvrijheid, mogelijkheid van combineren werk en privé, de arbeidsomstandigheden, faciliteiten die een medewerker krijgt, etc. zijn belangrijk voor de relatie die een bedrijf heeft met zijn medewerkers. We noemen dat ook wel het ‘psychologisch contract’. De vraag daarbij is: ‘In welke verhouding leef je nu eigenlijk met jouw werkgever?’ Die relatie is er altijd. In het Engels wordt dit ook wel de ‘Employee Value Proposition’ (EVP) genoemd. Er zijn maar weinig bedrijven in Nederland die daar echt actief mee bezig zijn. In de toekomst zal die relatie alleen maar belangrijker worden.

Ontwikkelingsmogelijkheden vormen een belangrijk onderdeel van wat wij bij de Rabobank als Employee Value Proposition zien. Eigenlijk zou het credo moeten zijn dat je hier beter weggaat dan je binnen bent gekomen. Uiteindelijk gaat het om de dialoog tussen medewerker en manager, daar krijgt het psychologisch contract vorm. Als je dat goed doet, dan levert dat een flexibele inzetbaarheid op die zowel voor werkgever als voor werknemer zeer waardevol is. Dat is wat wij verstaan onder employability.

3.1.7 Heilige huisjes afbreken in samenwerking met onderwijs en bedrijfsleven

We hebben hier al op diverse plaatsen veel over gezegd. Op dit moment wordt er veel over geschreven en veel aan gedaan. Maar zoals altijd is het proces van toenemende samenwerking een proces dat je, als het eenmaal is opgestart, nooit meer mag stoppen. Wat we hierbij moeten beseffen is het feit dat het onderwijs nooit iederen zodanig kan opleiden dat hij of zij voor 100% op de plaats past waar hij of zij terecht komt. We zullen meer en meer moeten inspelen op het feit dat flexibilisering ook met zich meebrengt dat medewerkers sneller van A naar B zullen gaan en dat daar soms weer andere kennis, vaardigheden en attitude gevraagd worden. Zowel individu als bedrijf zal hieraan moeten werken. Het onderwijs kan erop inspelen door meer dan voorheen naast het bedrijfsleven en het individu te staan om op maat gesneden verkorte opleidingen te ontwikkelen, waarbij niet alleen aandacht besteed wordt aan het overbrengen van kennis en vaardigheden, maar juist ook de component van attitude ingebouwd is.

Benodigde vaardigheden

Na meer dan 20 jaar gewerkt te hebben met ons product van functieprofielen, en de daaruit voortvloeiende competentieprofielen en de assessments inclusief affiniteitenmeting (zie ook het boek 'Smart resultaat- en functiegericht Coachen'), zijn we tot de ontdekking gekomen dat buiten het vakgebied en de daaraan gekoppelde kennis en vaardigheden de gewenste attitudes en ook veel communicatieve vaardigheden gevraagd worden. Ervan uitgaande dat we hier een pakket van waarden en normen te pakken hebben dat universeel te noemen is, betekent dit dat onze onderwijs-, opleidings- en coachingsystemen zich hier meer en meer op moeten aanpassen. Over welke attitudekenmerken en vaardigheden hebben we het dan zoal? Een overzicht:

- ▶ Het ontwikkelen van inzicht omtrent de ontwikkeling van de branche, sector en/of het beroep, om mede hierdoor tijdig te kunnen inspelen op ontwikkelingen door onder andere studie en training.
- ▶ Communicatieve vaardigheden, zowel intern als extern. Engels zal een tweede taal dienen te zijn en gelet op onze exportpartner Duitsland zou het ook niet misstaan als we hier meer oog voor hadden.
- ▶ Zelfstandig opereren en verantwoordelijkheid nemen
- ▶ Flexibele houding
- ▶ Externe oriëntatie
- ▶ Samenwerken
- ▶ Netwerken
- ▶ Innovatiegerichtheid en creativiteit
- ▶ Klant- en servicegerichtheid
- ▶ Resultaatgerichtheid en ondernemend zijn.

Het fenomeen dat we in een sterk cognitief ingestelde maatschappij leven, waarbij meer dan voorheen ook nog het individu vooropstaat, heeft – hoewel we digitaal continu met elkaar in contact staan – niet bijgedragen aan een meer communicatieve wereld. Zie ook hoofdstuk 2.2 ‘Effectief communiceren’.

Het antwoord van Smart Group: Futuring people

Veel opleidingen die samen met organisaties vorm gegeven worden, kunnen verkort worden. In toenemende mate dienen ze meer afgestemd te worden op de behoefte van de organisatie. Nog veel te veel wordt er algemeen opgeleid tot een officieel diploma met de daaraan verbonden duur en vakgebieden, die vaak niet nodig zijn voor organisatie en medewerkers in de situatie waar men nu en in de toekomst zit.

Smart Group zet zich in om dit, samen met ondernemingen en onderwijs, te bewerkstelligen. Dit tot volle tevredenheid van de deelnemers. De resultaten in het bedrijf schieten zichtbaar omhoog. De kennis bij de onderwijsinstellingen wordt specifieker, de duur en de kosten van de opleiding gaan omlaag en de kwaliteit van productie en product gaan omhoog. Tot slot, en misschien wel het belangrijkste, de honger naar kennis en vaardigheden neemt toe.

Smart Group snapt als geen ander dat er veel visie, denk- en menskracht voor nodig is om dit te bewerkstelligen. Er zullen veel heilige huisjes afgebroken moeten worden. Het op de strepen staan en alleen maar vanuit eigen gezichtspunt naar zaken kijken, is verre van wenselijk. De ambitie om hier snoeihard aan te werken is in feite geen vraag meer, maar een keiharde noodzaak. Smart Group is geen tegen-

stander van het 'gilde-systeem'. Integendeel, zouden we willen zeggen, maar dan wel in een jasje van de huidige en toekomstige tijd.

Mobiliteit

Een van de takken van sport van Smart Group is Mobiliteit, wat veelal neerkomt op het ondersteunen van medewerkers van werk A naar B als ze ontslagen zijn, of met ontslag bedreigd worden. Smart Group begeleidt zo'n 1500 medewerkers per jaar naar ander werk, waarvan zo'n 50% op hbo/wo-niveau. Opvallend is het om waar te nemen hoe specialistisch deze groep is opgeleid. Het is soms verbazend om te ervaren hoe weinig men kijkt heeft op de wereld om zich heen. Met name vaak ook de medewerkers afkomstig van de grote organisaties, van wie men het niet direct verwacht. Ze zijn helemaal gefocust geweest op hun job, hun carrière, het systeem en hun directe omgeving. Maar vaak jammer genoeg niet echt 'wereldwijd', ook al heeft men de hele wereld gezien. Hier ligt voor het onderwijs en het bedrijfsleven een opgave voor de toekomst. Meer en meer zullen we ons ervan bewust moeten zijn wat er speelt op de arbeidsmarkt, wat de eisen zijn die aan een vak gesteld dienen te worden, voor nu en in de toekomst. En niet alleen in het eigen bedrijf, maar juist ook in de wereld daaromheen. Welke eisen stelt men aan de medewerkers in een midden- en kleinbedrijf, in een multinational, in de overheid, de zorg en het onderwijs, en waarom? Hierover zal men continu met elkaar in contact moeten zijn.

Dit noodzaakt onderwijs en bedrijfsleven om continu met elkaar te overleggen hoe hieraan vorm te geven voor de toekomstige medewerker en hoe dit verder te blijven ontwikkelen. In toenemende mate moet de huidige en toekomstige medewerker er zich van bewust zijn dat niet de onderneming, maar hij zelf verantwoordelijk is voor zijn inkomsten, loopbaan, ontwikkeling en pensioen. En de werkgever moet beseffen dat hij zich meer dan tot nu toe hiervoor dient in te zetten, te stimuleren, maar ook niet schromen om in te grijpen daar waar de medewerker niet bereid is deze verantwoordelijkheid te nemen. Het onderwijs dient naast de vakinhoudelijkheid hier van jongs af aan (vanaf kinderopvang en primair onderwijs) een bijdrage aan te leveren. Geen eenvoudige opgave in deze multiculturele samenleving met een pluriformiteit aan waarden en normen. De overheid kan hierbij eveneens niet aan de zijlijn blijven staan en moet hierbij een voorbeeldfunctie vervullen.

We zullen blij moeten zijn met alle initiatieven die op dit gebied al in het leven zijn geroepen en die het levenslicht zullen gaan zien. Het meer en meer op regioniveau opereren kan dit alleen maar bevorderen.

De overheid kan stimuleren, maar het zijn het bedrijfsleven en onderwijs zelf die hier handen en voeten aan dienen te geven. Het gaat er hierbij niet om op zo kort mogelijke termijn zo veel mogelijk geld te verdienen en daarom samenwerking op te

zoeken. Nee, het gaat om een veel groter belang, namelijk onze toekomst op een niveau dat Nederland-waardig is. Met behoud, ontwikkeling en uitbreiding van onze concurrentiepositie op alle fronten, zowel profit als not for profit, wereldwijd.

Idealistisch? Zeker, als we blijven geloven dat we door kunnen gaan op de huidige wijze, en blijven volharden in de ingenomen stellingen op fronten.

Realistisch? Zeker, als we bereid zijn om de handen op diverse fronten ineen te slaan en we niet blijven volharden in de ingenomen stellingen. Als we meer en meer naar elkaar luisteren en elkaar ondersteunen in het realiseren van doelen. Niet elk uur in geld willen omzetten, maar misschien in diensten die we aan elkaar met gesloten beurs verlenen. (Bijvoorbeeld: ik ontwikkel als onderwijs dit product met jou, het bedrijfsleven en in ruil daarvoor lever je gastdocentschap.)

Een lange weg? Ja, en niet altijd een even eenvoudige. We zullen met zijn allen vaak last hebben van het verleden en het te lang langs elkaar heen gewerkt te hebben. Nog te vaak willen we terugvallen op regels, procedures en eigen veiligheden. Volgens Arnold Cornelis zou de 21ste eeuw de eeuw van de communicatie moeten worden en zijn. Volgens Smart Group is dit geen toverformule, maar gewoon een noodzaak.

Flexibel blijven, dat is belangrijk

DOOR DR. INEKE STRIJP, ONDERNEMER EN SCHRIJVER VAN HET BOEK
'LEIDERSCHAP IN EVENWICHT'

Jaren terug werkte ik in een scheepswerf in Rotterdam. Ik hield me bezig met het automatiseren van de bedrijfsvoering. Toen al kwam ik erachter dat er veel meer kwaliteit in organisaties aanwezig is dan men denkt. Daar, op die werf, zag ik iedere ochtend hoe mensen zich om acht uur melden via de prikklok. Ze gingen dan blind aan het werk en deden wat ze moesten doen. Precies om halfvijf klokten ze weer uit. Wat mij dan zo trof, was het feit dat ze – na werktijd – heel andere mensen werden. Op de werkvloer leek het alsof ze niet onafhankelijk konden nadenken, alsof de ploegbaas alles moest regelen. Maar thuis, na het werk, waren diezelfde mensen de voorzitter of de penningmeester van de voetbalvereniging.

Hoe benut je de kwaliteit binnen en buiten de organisatie? Dat is een vraag die centraal staat in mijn werk. Mijn visie is dat je mensen niet in moet zetten op een functie, maar op hun talent. We denken te veel in hokjes. Evenwicht in leiderschap wil zeggen dat je als leider goed weet waar je eigen competenties liggen en dat je anderen weet te stimuleren hun kwaliteiten maximaal te benutten. Daarbij is het heel belangrijk om te kijken wat de organisatie vraagt, je moet uitgaan van de ‘veranderkundige opgave’ van de organisatie.

Er is zoveel in beweging dat organisaties de flexibiliteit moeten hebben om mee te bewegen met hun omgeving. De tijd van ‘life time employability’ is voorbij. Het gaat erom ontwikkeltrajecten aan te bieden die zowel binnen als buiten de muren van een onderneming kunnen plaatsvinden. Als je een aantrekkelijk werkgever weet te zijn die permanent bezig is met zijn bestaansrecht en je weet een flow in de organisatie te bewerkstelligen, dan krijg je mensen mee. Dan laten mensen om halfvijf niet alles uit hun handen vallen om zich uit te klokken. Dan gaan ze nog even door, tot ze klaar zijn.

3.1.8 Keihard werken aan duurzaamheid en samenwerking

Smart Group is in 2007 gestart met zich te verdiepen in Cradle to Cradle (C2C)/Duurzaamheid en daaraan samen met derden vorm te geven. Smart Group prijst zich gelukkig dat Hogeschool Fontys, eveneens op zoek naar vernieuwingen, Smart Group de kans gaf een van onze medewerkers (Saskia van Stroe) het lectoraat ‘Innovatie en C2C’ vorm te laten geven. De eerste Masterclass C2C liet niet lang op zich wachten en heeft er mede toe bijgedragen dat het fenomeen van C2C en duurzaamheid in Limburg, Noord-Brabant, Gelderland en nu langzamerhand in de rest van het land meer en meer post gaat vatten. Uit de diverse onderzoeken die we hebben gedaan, blijkt dat door de jaren heen het bewustzijn groeit dat we met zijn allen moeten werken aan duurzaamheid over de volle breedte. Wat niet wegneemt dat het nog steeds een containerbegrip is, en er nog veel geroepen wordt dat C2C, Duurzaamheid of Sustainability (welke term we ook maar gebruiken) zaken duurder maken. Het kortetermijndenken wint het nog te vaak ten opzichte van het langetermijndenken en het is noodzakelijk om daar keihard aan te werken.

Smart Group is ervan overtuigd dat, en daar zijn we gelukkig niet alleen in, het later is dan twee voor twaalf. Maar we zijn er ons ook van bewust dat we een bijdrage moeten leveren om aan het fenomeen van duurzaamheid over de volle breedte te werken. Tevens weten we dat we elkaar, om vorderingen te maken op dit terrein, hard nodig hebben. Kennis en ervaringen moeten gedeeld worden. Nieuwe kennis en denken moet ontwikkeld worden. Het gaat er niet meer om grondstoffen op te souperen, maar om kijkend en lerend van de natuur als het ware nieuwe grondstoffen en producten te ontwikkelen. De nanotechnologie staat in feite nog maar aan het begin van haar ontwikkeling. Zoals al eerder aangegeven zal er een revival dienen te ontstaan inzake de bètavakken om dit te verwezenlijken. De verschillende stromingen die er op dit moment bestaan, zoals C2C, The Natural Step, circulaire economie, etc., dienen de samenwerking op te zoeken in plaats van de concurrentiestrijd aan te gaan.

Leren van het verleden blijkt lastig, omdat we continu zien dat elke generatie er veel energie in stopt om zaken, weliswaar in een nieuw jasje, opnieuw uit te vinden en te weinig te vertrouwen op de ervaringen van de generatie voor hen. Dat maakt dat zaken die direct te maken hebben met het leven minder snel veranderen dan wel gesuggereerd wordt.

'DE KERN VAN ZAKEN STAAT NAGENOEG STIL, HET IS
MET NAME DE MASSA EROMHEEN DIE BEWEEGT.'

Innovatie is een onontbeerlijke factor om stappen te maken in ons streven naar een meer duurzame wereld. Innoveren is als het ware een sleutelwoord, als we kijken naar de toekomst. Alle kennis die er op dit moment in de wereld aanwezig is, kan ons juist helpen om enorme stappen voorwaarts te maken. Zoals zo vaak zal de innovatie vanuit de techniek het voortouw nemen, maar de innovatie op het terrein van markt, organisatie en mensontwikkeling zal minimaal gelijk mee op moeten lopen.

Om er zorg voor te dragen dat Nederland een rol blijft spelen op het terrein van technologische innovatie is het eveneens noodzakelijk om productie-industrie in Nederland te houden. Zoals al eerder aangegeven zal onderzoek, research en innovatie, het beste gedijen als dat gepaard gaat met het direct toepassen hiervan in

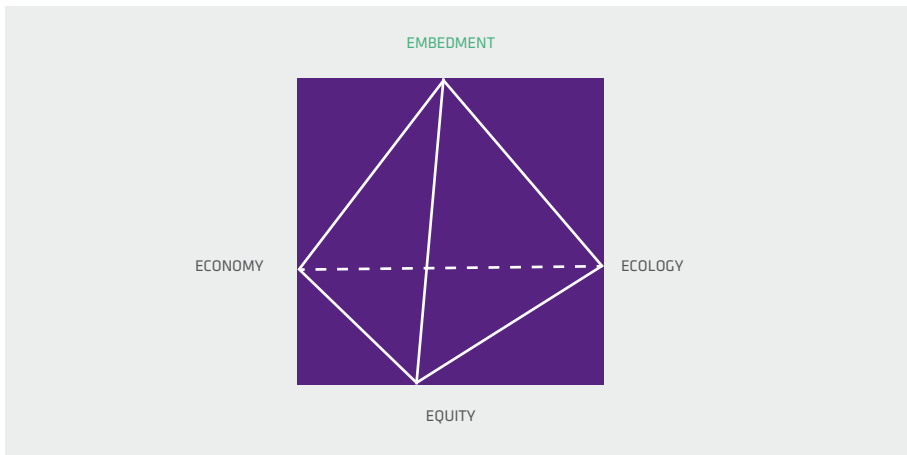
Je hoort nog vaak het argument gebruiken dat we een gezonde wereld moeten achterlaten voor onze kinderen. Hier zijn we uiteraard niet tegen, integendeel. Maar het illustreert ook het kortetermijndenken. In een wereld die er miljarden jaren over gedaan heeft om te evolueren tot datgene wat er nu nog van over is, doet praten over een mooiere, betere wereld voor onze kinderen wat kortstondig aan. De wereld zal zich over miljarden jaren wel weer 'herstellen', maar of de mens er dan nog deel van uitmaakt zal de vraag zijn. Zeker niet als we zo doorgaan.



de productie in de directe omgeving. Zie in dezen ook het artikel van Ben Dankbaar, hoogleraar innovatiemanagement, en Theo Lenssen, directeur Kat, in hun artikel 'Productiewerk in Nederland, onmisbaar als steun voor onderzoek en innovatie' in het Financieel Dagblad van 12 november 2013.

'DUURZAAMHEID ZONDER INNOVATIE BESTAAT NIET.
INNOVATIE ZONDER DUURZAAMHEID MOEST BIJ DE WET
VERBODEN WORDEN.'

Aan de hand van het C2C-plaatje, met daarin de drie E's (Economy, Ecology en Equity) centraal, zullen we laten zien hoe Smart Group naar duurzaamheid kijkt. De drie E's zijn ook wel te vergelijken met de drie P's die staan voor Profit, Planet en People. Smart Group voegt daar een vierde E aan toe, namelijk die van Embedment. Zolang zaken niet in een organisatie of maatschappij geborgd zijn, bestaat het grote gevaar dat we zaken uiteindelijk weer uit handen geven.



FIGUUR 3.4 DE 3 E'S VAN C2C AANGEVULD MET DE E VAN EMBEDMENT (SMART GROUP 2008).

Economie

We staan nog maar aan het begin van de ontwikkelingen op dit terrein. Het economisch denken dat tot nu toe slechts om geld draaide, zal op zijn merites bekeken die-

nen te worden. Mag men nog zomaar vergelijkingen maken op basis van bijvoorbeeld de kostprijs van een product, zonder op alle fronten de vergelijking te maken zoals energieverbruik, CO₂-uitstoot, verdere lucht-, grond- en watervervuiling en wat dit voor de mensheid betekent? Smart Group denkt van niet, maar het gebeurt alom.

Mogen we alleen maar naar de kosten kijken op de korte termijn? Of moeten we ook de lange termijn erbij betrekken en kijken naar energiebesparingen, de levensduurverlenging van apparatuur, het verminderen van uitstoot in welke vorm dan ook, het verbeteren van het milieu op terreinen, het verbeteren van het werk- en plezierklimaat in een organisatie? Al deze factoren moeten omgezet worden in 'geld', we noemen dat ook wel moneotariseren. Ook nu constateren we dat we te vaak alleen op de korte termijn denken en het nog vaak onbekende niet aandurven.

Economen en accountants houden nog graag vast aan het bestaande, terwijl de weg naar het nieuwe als het ware openligt. We merken dat de eerste universiteiten schoorvoetend inzetten op dit terrein en bezig zijn met het ontwikkelen van onder andere nieuwe denk- en verdienmodellen. Hogescholen hebben nog schroom om zich op dit pad te begeven.

Ecologie

Op dit terrein wordt er door velen al hard gewerkt. We hoeven maar te kijken naar bijvoorbeeld het winnen van energie. Hierbij steekt bijvoorbeeld Duitsland ons sterk de loef af en hebben we nog onvoldoende durf om stringenter aan de weg te timmeren. Maar de initiatieven door steden, dorpen en regio's om zelf keihard te werken aan energiewinning zijn uitingen van het feit dat de burger ontwaakt, daar waar de overheid vaak nog slapende is. Tal van bedrijven zijn hard aan het werk om de productie volgens de normen van C2C, of een ander systeem, vorm te geven. De noodzaak om niet zo door te gaan met uitputten van onze grondstoffen begint overal door te dringen. Te meer omdat van vele grondstoffen het einde zeer nabij is. Hoe groter de noodzaak en het besef ervan dat we dit niet kunnen uitstellen, des te groter de druk om te innoveren en tot alternatieven te komen. Zorg dragen voor een beter milieu zou in de genen van elke organisatie moeten zitten.

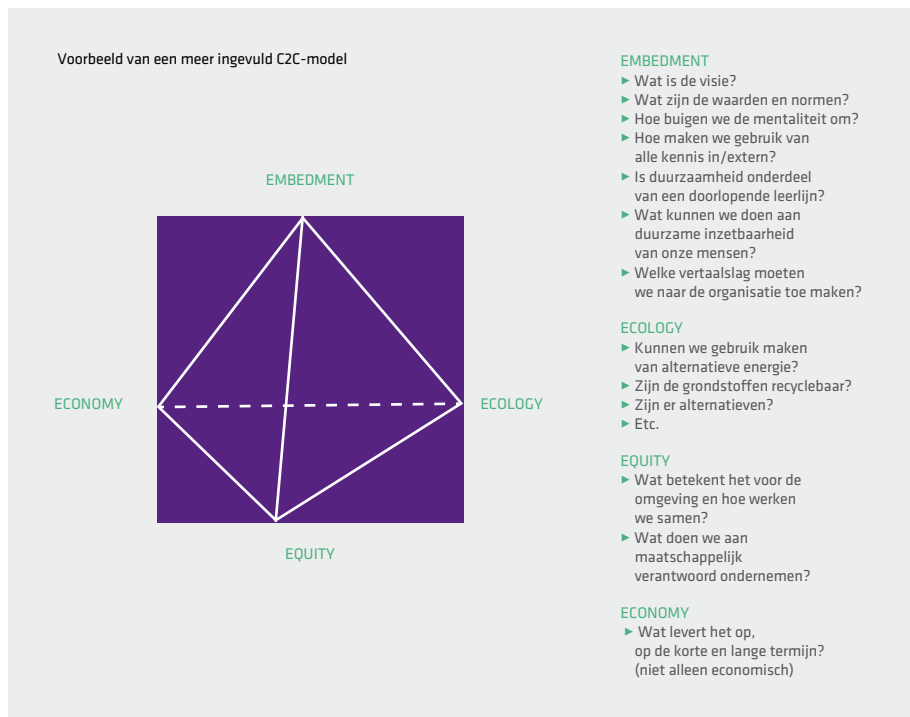
Equity

Equity (rechtvaardigheid voor mens, dier en plant); hieronder kunnen we nogal wat zaken rekenen. Het rekening houden met de werkomstandigheden van mensen hoort voor Smart Group hierbij. Zolang we accepteren dat we alleen maar om de kosten andere mensen in derdewereldlanden onder erbarmelijke omstandigheden laten werken en hiervoor ook nog allerlei verklaringen hebben dat het voor de economie en ontwikkelingen aldaar beter is, dan hebben we nog niet genoeg geleerd.

Het argument dat dit allemaal gedaan wordt om ons, de consument, tegemoet te komen en producten tegen een zo laag mogelijk prijs te leveren, is zeer bedenkelijk. Wij, die ons dit laten aanleunen, zijn hiervoor medeverantwoordelijk.

Embedment

Zoals al aangegeven is de borging in een organisatie en maatschappij onontbeerlijk. Het dient als het ware in de genen van een organisatie te zitten. De top van een organisatie dient echter wel voorop te lopen en te initiëren, vanuit een visie, maar het kan niet zonder de medewerkers mee te nemen in dit proces. Nog beter is het als medewerkers gestimuleerd worden om hun kwaliteiten, ideeën en initiatieven om zaken op het terrein van duurzaamheid te verbeteren in te zetten en als management hierop te sturen en dit te meten. Dit betekent voor de leiding van een organisatie (maar ook voor een maatschappij) een aangepaste stijl van leidinggeven. Openstaan voor het nieuwe is een must. Interne en externe communicatie zijn een voortreffelijk bindmiddel voor zowel de binnen- als de buitenwereld van een organisatie. Marketing en PR moeten ten dienste staan van deze beweging.



FIGUUR 3.5 EEN MEER INGEVULD C2C-MODEL AANGEVULD MET DE VIERDE E VAN EMBEDMENT (SMART GROUP 2008).

Duurzaamheid in relatie tot de overige aspecten van de onderneming

Zoals in dit boek al meermalen is aangegeven, staan zaken niet op zichzelf. Alles hangt met elkaar samen. Op het terrein van de duurzaamheid loopt Smart er nog te vaak tegenaan dat ondernemingen die het fenomeen van duurzaamheid willen oppakken, nog te veel willen uitgaan van één of enkele aspecten. We zijn hier geen tegenstander van, omdat elk begin om hieraan te gaan werken in feite al winst te noemen is. Maar we moeten ons ervan bewust zijn dat het werken aan duurzaamheid in een organisatie (lees ook de maatschappij in dezen) niet kan als de noodzaak om eraan te werken door de top niet gezien en gedragen wordt. De top van een organisatie dient voorop te lopen om de wegen uit te zetten om er een succes van te maken. De communicatie omtrent de noodzaak om eraan te moeten en te willen gaan werken is een voorwaarde. Wanneer dit gekoppeld kan worden aan een visie of het samen ontwikkelen met de medewerkers van een visie, is dat fantastisch.

Ondernemingen en hun leiders moeten er zich van bewust zijn dat het werken aan duurzaamheid niet alleen een 'technisch' vraagstuk is, maar met name ook een vraagstuk om te komen tot een totale gedragsverandering in de organisatie. Als organisatie dien je te komen tot een integrale aanpak en oplossing, waarbij onder andere de volgende factoren een rol kunnen en zullen spelen:

- ▶ Het bewustzijn dat je als organisatie iets moet en wil met het fenomeen duurzaamheid
- ▶ Je er niet aan ontkomt de organisatie mee te nemen in dit proces
- ▶ Het ontwikkelen of hebben van een visie is noodzakelijk
- ▶ De communicatie dien je naar binnen en buiten vorm te geven, evenals de marketing
- ▶ Producten, diensten en productieprocessen zullen gaan veranderen, evenals procedures, systemen en functies en de daarbij behorende kennis, vaardigheden en vooral attitudes (vergeet in dezen de lessen van Arnold Cornelis niet, namelijk: werk aan gedragsverandering alvorens eerst alles in procedures en systemen te gieten).
- ▶ Vertaal alles ook in financiële zin, maar nodig iedereen uit om te komen tot nieuwe methodieken m.b.t. onder andere verdienmodellen en kostenvergelijkingen.

The diagram illustrates the components of a business plan as parts of an umbrella. The central handle points downwards, while the canopy spreads upwards. The segments of the canopy are labeled with the following business functions:

- VISIE EN BELEID
- ONTWIKKELEN VAN LESMATERIAAL
- ONTWIKKELEN VAN MANAGEMENT
- INVULLING FUNCTIE
- MEDEWERKERS-DE LEERLING
- PR-MARKETING
- CULTUUR/MENTALITEIT
- FINANCIELE/ECONOMISCHE KANT
- FACILITAIR MANAGEMENT
- GEBOUWENONDERHOUD

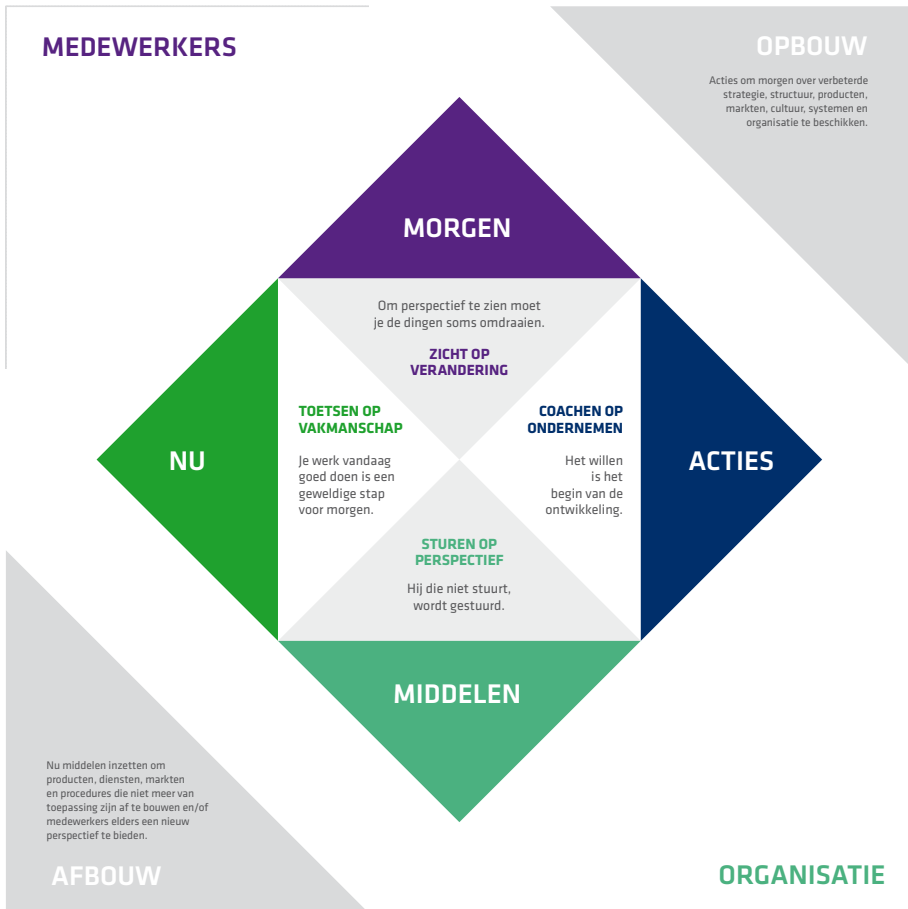
3.1.9 Futuring people – Dansen op het ritme van de tijd

Het perspectiefmodel is ooit door Roger ontwikkeld om juist bij voortduring alert te zijn op de ontwikkelingen in de markt en daarop tijdig te anticiperen. Het feit dat hij in feite zijn hele leven geconfronteerd is geweest met het teloorgaan van beroepen, branches en bedrijven, maar ook gezien heeft wie er in deze situatie kunnen overleven, maakt dat Smart Group dit model nog steeds hanteert om naar de wereld te kijken. Het continu monitoren van de markt, het continu bekijken of jouw producten en diensten hierop aansluiten en liefst nog hierop vooruitlopen, heeft gemaakt dat Smart Group in alle fasen van de economische ontwikkelingen heeft overleefd en zelfs meer dan dat. Smart Group heeft in feite drie keer onderdeel uitgemaakt van een multinational, drie keer aangetoond hieronder te kunnen gedijen en zich hiervan weer te kunnen ontdoen om op eigen kracht verder te gaan. Dit alles mede dankzij ons gedachtegoed, waaraan we altijd trouw zijn gebleven. Voor het totale inzicht hieromtrent verwijzen we naar onze boeken: 'Smart Management – balans tussen het ontwikkelen van organisatie en individu' en 'Smart resultaat- en functiegericht coachen'.

Tot slot een aantal hoofdlijnen om op de toekomst te zijn voorbereid:

- ▶ Check bij voortduring de ontwikkelingen op de markt. Doe dat grondig en denk niet te snel dat je het al weet. Kijk hoe de markt er nu uit ziet en wat je te verwachten hebt in dezen in de toekomst. Kijk naar wat je concurrenten doen, maar kijk nog meer naar jezelf en heb de durf om zelf de koers te bepalen. Het is vaak beter om voorop te lopen dan hijgend achter de anderen aan te hollen. Praat en denk hierover met je mensen.
- ▶ Check bij voortduring of je producten en diensten aansluiten bij de eisen die de markt er nu aan stelt en de eisen en wensen die op je af komen. Kijk hierbij naar alle denkbare facetten, onder andere het productieproces (waar ook ter wereld), efficiency en effectiviteit, duurzaamheid en kosten. Zoek bij voortduring hoe tot verbetering te komen, met gebruikmaking van alle kennis binnen en buiten de organisatie. Heb hierbij ook de durf om gebaande wegen te verlaten als die niet meer leiden tot succes. Innoveer en investeer voortdurend. Laat je niet leiden door banken die argwanend zijn en geen risico durven te nemen. Zijn juist wij het niet die argwanend mogen zijn? Betrek je mensen in dit hele proces en stop daar nooit mee.

- ▶ Heb de durf om je organisatie zo in te richten dat je wendbaar bent en blijft. Wacht dus niet tot je met de rug tegen de muur staat. Investeer bij voortduring in je mensen. Stimuleer hen om te werken aan hun eigen vakmanschap en het nemen van eigen verantwoordelijkheid. Wees niet bang dat de goeden de organisatie gaan verlaten, wees blij voor hen dat ze hun vleugels uitslaan om verdere werelden te verkennen, en jouw naam positief uitdragen. Draag er zorg voor dat in jouw ogen soms minder goeden bij de les blijven, hun geld blijven opbrengen en dat je tijdig samen maatregelen neemt als blijkt dat ze met hun talenten en jouw steun elders beter op hun plaats zijn en meer waarde toevoegen. Trek voortdurend gepaste nieuwe krachten aan om de ontstane lacunes in kennis, vaardigheden nu en voor de toekomst op te vullen en de organisatie kracht te geven naar de toekomst toe.
- ▶ Zoek naar een optimum in de mix van vast en flexibel personeel met alle eisen die we al hebben besproken. Werk continu samen met hen aan het creëren van perspectief voor de markt en de klant, henzelf en de organisatie.
- ▶ Leer de organisatie en de medewerkers continu de wereld om hen heen in ogenschouw te nemen om voor de organisatie, maar ook voor zichzelf, de ‘juiste’ keuzes te kunnen maken.
- ▶ Werk meer en meer samen met partners. Het is onmogelijk om te beschikken over alle gewenste kennis en ervaringen op het juiste tijdstip. Maak juist gebruik van deze samenwerking om samen te ontwikkelen en ook samen te participeren in producten/diensten en markt/klanten. Organiseer en creëer netwerken juist ook om tot die samenwerking te komen.
- ▶ Communiceer bij voortduring met alle partijen en individuen nodig om een gezonde organisatie te zijn en te blijven.
- ▶ Betrek de externe wereld in jouw interne wereld om tot nieuwe inzichten te komen.



FIGUUR 3.7 FUTURING PEOPLE: HET PERSPECTIEFMODEL IN EEN MODERN JASJE (SMART GROUP 2013).

NAWOORD

ADAPTIEF VERMOGEN





Wij horen u al denken: wat nu? Het is moeilijk hier een eenduidig en eenvoudig antwoord op te geven, maar toch zullen we een poging wagen.

Zowel als individu, organisatie als maatschappij moeten we ons ervan bewust zijn dat de wereld om ons heen continu aan verandering onderhevig is. Het helpt ons niet als we naar deze veranderingen kijken hopen dat het zal overwaaien en we naar het oude teruggaan, want dat zal dus niet gebeuren. Het is van groot belang dit tot ons te laten doordringen en meer en meer te leren deze signalen op te vangen en te vertalen.

Om er zorg voor te dragen dat je niet te spastisch reageert op elke verandering, is het gewenst om vanuit je visie voortdurend te monitoren of je nog op de juiste koers zit. Daarvoor is het nodig om precies met de juiste afstand naar jezelf, de organisatie of de maatschappij te kijken. Zit je te dicht op de spiegel, dan zie je niets omdat hij beslaat. Sta je te ver af van de spiegel, dan heb je een onvoldoende scherp beeld. Om goed naar jezelf te kijken, heb je bovendien meestal een ander nodig.

Om de gewenste en/of noodzakelijke wending op tijd te kunnen maken, ontkom je er als individu niet aan om continu te werken aan je kennis, vaardigheden en – in toenemende mate – de juiste attitude.

Als onderneming zul je enerzijds continu dienen te investeren in de ontwikkeling van je producten of diensten, afgestemd op de veranderende marktvraag. Anderzijds moet je ook aandacht besteden aan duurzaamheid in al zijn facetten en aan het stimuleren van de ontwikkeling van je medewerkers en derden. Als maatschappij dien je te beseffen dat je de tanker die je in feite bent, niet in één klap kunt keren. Dat betekent opereren vanuit een visie op lange termijn.

Steeds meer moeten we ons er bewust van zijn dat je als individu of als organisatie veel verantwoordelijker bent voor jezelf dan voorheen en dat je zelf je eigen broek moet kunnen ophouden. Maar zoals in dit boek is aangegeven, kan dit alleen maar als we ons daarnaast meer en meer verantwoordelijk gaan voelen voor elkaar. Dat betekent meer delen en meer samenwerken en hierbij uitgaan van de langere termijn in plaats van gewin op korte termijn, waarbij het 'ik' op de voorgrond staat. Het voorkomt dat we niet opereren vanuit angst voor de toekomst maar juist vanuit onszelf en we samen bouwen aan een realistisch perspectief.

We zijn ervan overtuigd dat, als je tijdig de nodige stapjes zet, op het juiste ritme, je aan het dansen bent op het ritme van de tijd, waardoor je de kans om als een muurbloem naast de dansvloer terecht te komen aanzienlijk verkleint. Ook dit geldt zowel voor individu, organisatie als maatschappij.

Dit vergt niet alleen een voortdurend investeren in jezelf en de ander, maar ook het lef om hiervoor te gaan. En hoe langer we deze actie uitstellen, des te groter de stappen zijn die we moeten gaan zetten. Juist de dag van vandaag leert ons hoe moeilijk we dat kunnen accepteren.

Allen heel veel succes op deze reis.

Roger

LITERATUUR

- ▶ ABN-AMRO (2009) *FutureShift: surfing the waves*
- ▶ Bakas, Adjiedj en Van der Woude, Martijn (2010) *De toekomst van werk*. PiCompany
- ▶ Brakman, Steven (28.09.2013) *Van offshoring naar reshoring*. Financieel Dagblad
- ▶ Cornelis, Arnold (2000 9de druk) *Logica van het gevoel*. Amsterdam: Uitgave Stichting Essence
- ▶ Dankbaar, Ben, Van den Berg, Theo (redactie) (Gendt, oktober 2013). *Samen toekomst maken met techniek* (Stichting voor Industriebeleid en Communicatie Druk Rikken Print)
- ▶ Kwakman, Frank en Zomerdijs, Cris (2012) *De ondernemende professional. Waarde creëren in een veranderende markt*. Culemborg: Van Duuren Management
- ▶ Lenssen, Roger (2003) *Smart Knikkers*. Vught: Uitgeverij Epluse communicatie
- ▶ Lenssen, Roger (2002) *Is Coachen een wondermiddel?* Vught: Smart Group
- ▶ Lenssen, Roger (2008) *Op weg naar je nieuwe perspectief*. Vught: Uitgeverij Epluse communicatie
- ▶ Lenssen, Roger (2010) *Smart Management – balans tussen het ontwikkelen van organisatie en individu*. Leidschendam: Uitgeverij Quist
- ▶ Lenssen, Roger (2011) *Smart resultaat- en functiegericht coachen*. Leidschendam: Uitgeverij Quist
- ▶ Lenssen, Roger (2012) *De waarde van onafhankelijkheid*. Leidschendam: Uitgeverij Quist
- ▶ Lenssen, Roger en Schuurmans, Ronald (2010) *De flexwerker is geen wegwerpartikel*. SIC
- ▶ Meijer, Riens (2009) *Ja, we moeten VERNIEUWEN!* Leidschendam: Kemper Conseil Publishing
- ▶ Meijer, Riens (2009) *Kansen na de crisis*. De succesalmanak 2009.
- ▶ Meijer, Riens (2013) *Gedochten uit Haagse Krochten*. *Revolutie of zegeviert toch het gezonde verstand?*
- ▶ NRC Handelsblad (juli 2013) *Waarom doet Duitsland het zoveel beter dan wij?*
- ▶ Peters, Freek en Strijp, Ineke (2011) *Leiderschap in evenwicht*. Den Haag: Sdu Uitgevers
- ▶ SEO Economisch Onderzoek (2013) *Monitor industrie en technische arbeidsmarkt 2013*, in opdracht van SIC en Techniek Talent
- ▶ Velzing, Evert-Jan (2013) *Innovatiepolitiek*. Delft: Eburon
- ▶ Wijffels, Herman (2012) *Formeren is vooruitzien*. *Duurzame hervormingen in 21 stellingen*. Uitgeversgroep Veen Bosch & Keuning
- ▶ Zwaan, Arie van der (augustus 2013) *De economische crisis werkt in Nederland langer door dan in menig ander land*. NRC
- ▶ Z24 Nieuws (2023) *Duitsland versus Nederland* (artikel)

INDEX

A

Aanpassen 39, 40, 56, 72,
76, 100, 103, 128, 131

Aanpassing 17, 39, 40,
109, 110

Adaptie 16, 109, 147

Adv 71, 81, 88, 90

Afbouw 16, 17, 32, 33, 34,
36, 38, 55, 60, 94

Affiniteit 96, 131

Angst 98, 99, 100, 149

Arbeidsbemiddeling 69,
75

Arbeidsjaren 62, 65, 70

Arbeidsmarkt 15, 16, 17,
24, 26, 27, 40, 41, 43, 51,
52, 62, 65, 69, 71, 73, 77,
81, 90, 91, 124, 125, 126,
127, 133

Arbeidsproces 16, 54

Arbeidsverhouding 12,
24, 75, 129, 130

Assessment 131

Atv 71, 81, 88, 90

B

Bedrijfsleven 42, 67, 92,
96, 118, 121, 122, 124, 125,
131, 133, 134

Beleidsplanmodel 112

Boosheid 98, 99, 100, 101,
112

Bouw 52, 54, 55, 60, 62, 70,
90, 126

Branche 60, 63, 74, 90, 125,
132

C

C2C 44, 93, 135, 136, 138,
139

Caleidoscoop 16, 17, 19,
40, 41, 49, 51, 109

Coaching 87

Communicatie 38, 46, 92,
94, 95, 96, 97, 98, 99, 102,
106, 120, 132, 134, 140,
141

Communiceren 38, 41,
73, 89, 91, 92, 98, 106, 109,
124, 128, 132

Conclusies 67, 73, 84, 90,
93, 106

Contract 77, 79, 89, 125,
130

Contractant 79, 87, 88

Cradle to Cradle 44, 135

Crisis 39, 53, 69, 70, 71,
73, 101

D

Dansen 34, 36, 54, 94, 100,
101, 109, 118, 143, 150

Demografisch 66, 124

Detachering 128

Dienstverleningsfase 25,
31, 53, 72, 114, 118, 120

Duitsland 57, 58, 72, 101,
132, 139

Duurzaamheid 23, 30,
31, 44, 67, 73, 79, 93, 102,
115, 118, 119, 135, 136, 138,
140, 141, 142, 143, 149

Duurzame inzetbaarheid
16, 31, 44, 45, 51, 73, 80,
84, 86, 91, 92

E

Ecologie 139

Economie 26, 51, 52, 54,
56, 57, 69, 70, 71, 72, 73, 87,
89, 90, 91, 102, 109, 111,
115, 119, 120, 121, 130,
136, 138, 139

Effectief 16, 31, 37, 38, 41,
73, 77, 89, 91, 109, 132

Embedment 138, 140

Employability 16, 45, 51,
74, 80, 81, 84, 86, 91, 92,
128, 131, 135

Equity 138, 139

Europa 26, 28, 41, 52, 54,
56, 72, 89

F

Faillissementen 52, 53,
68, 81

Flexibilisering 75, 76, 131
 Flexibiliteit 27, 67, 69, 76,
 77, 135
 Flexwerk 127, 128
 Flexwerker 82, 126, 128
 Future 12
 Futuring people 16, 91,
 94, 101, 132, 143

I

Idealistisch 134
 Individu 16, 17, 21, 23, 24,
 26, 27, 31, 32, 35, 36, 37,
 39, 40, 76, 80, 81, 84, 94,
 96, 100, 101, 114, 121, 125,
 131, 132, 143, 149, 150
 Industrie 15, 17, 28, 40, 41,
 42, 43, 44, 52, 57, 62, 63,
 65, 69, 90, 102, 114, 118,
 120, 121, 122, 136
 Informatie 39, 92, 95, 96,
 97, 98, 99, 106, 121
 Innovatie 42, 54, 55, 58,
 67, 72, 73, 90, 93, 94, 102,
 103, 119, 120, 121, 122,
 126, 132, 135, 136, 138
 Instroom 66, 67, 84, 124
 Inzetbaarheid 31, 33, 44,
 45, 51, 73, 77, 80, 84, 86,
 91, 92, 131

K

Kabinet 40, 53, 54, 58, 66,
 67, 70, 73, 77, 79, 82, 92,
 116, 117
 Kamerleden 117, 118
 Kiesdrempel 117
 Kinderopvang 52, 53, 67,
 68, 90, 133
 Kip 24, 41, 128
 Klantgericht 30

M

Marktontwikkelingen
 25, 26, 30, 34
 Matchingsproces 127
 Mierenneuker 98, 103
 Mobiliteit 71, 73, 74, 75,
 89, 90, 133

N

Nederland 27, 28, 41, 42,
 44, 51, 52, 53, 54, 55, 56,
 57, 58, 72, 73, 75, 81, 88,
 90, 93, 95, 101, 112, 114,
 115, 117, 118, 120, 121,
 122, 124, 125, 127, 129,
 130, 134, 136, 138
 Noodzaak 37, 38, 58, 76,
 78, 110, 111, 112, 116, 132,
 134, 139, 141

O

Ombouw 16, 17, 22, 32, 33,
 34, 35, 36, 93
 Ondernemen 37, 41, 42,
 43, 44, 93, 125
 Ondernemerschap 43, 73,
 90, 114, 126, 127
 Onderwijs 42, 52, 53, 66,
 67, 71, 72, 73, 83, 90, 93,
 96, 118, 119, 121, 122, 124,
 125, 127, 131, 132, 133, 134
 Opbouw 16, 17, 32, 33, 34,
 36, 42, 51, 55, 75, 89, 102
 Organisatie 21, 22, 23, 24,
 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32,
 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39,
 40, 43, 44, 45, 46, 55, 69,
 75, 76, 77, 79, 81, 84, 87, 88,
 89, 92, 94, 100, 101, 103
 Overheid 42, 43, 53, 54, 55,
 66, 67, 68, 70, 72, 73, 75, 77,
 78, 79, 82, 87, 89, 90, 93,
 96, 111, 115, 116, 118, 119,
 121, 122, 124, 133, 139

P

Perspectief 15, 16, 17, 21,
 22, 23, 24, 25, 27, 31, 32,
 33, 36, 38, 41, 73, 75, 79,
 81, 91, 92, 94, 109, 112,
 115, 116, 128, 144, 149

Politiek 51, 52, 58, 59, 88,
93, 95, 101, 109, 112, 115,
116, 117, 118, 119, 122

POM-model 21, 25, 26,
36, 112

Positie 36, 37, 39, 41, 51,
52, 57, 73, 78, 83, 90, 91,
109, 116

Productfase 30

Productiefase 30

Productoriëntatie 30

R

Realistisch 134, 149

Recessie 42, 52, 54, 57, 63

Ruis 98

S

Samenwerking 30, 31, 38,
42, 56, 67, 83, 84, 93, 118,
119, 121, 131, 133, 135,
136, 144

Sectoren 15, 40, 41, 52, 53,
55, 62, 63, 65, 120, 121,
124, 126

Servicefase 31

Sourcingsmarkt 127

U

Uitstroom 42, 84, 124

Uitzendbranche 69

V

Vakbond 67, 84

Vakgebied 42, 131, 132

Vakmanschap 30, 42, 57,
72, 90, 115, 124, 144

Veranderen 39, 65, 72, 75,
89, 98, 101, 110, 127, 136,
141

Verandering 39, 41, 43,
73, 100, 101, 109, 110, 111,
112, 116, 130, 149

Verantwoordelijkheid 16,
24, 25, 32, 43, 79, 80, 83,
86, 87, 88, 89, 112, 128,
132, 133, 144

Verbeteren 34, 39, 42, 44,
51, 83, 109, 115, 120, 121,
139, 140

Verbeteringen 39

Verdriet 98, 99, 100, 101,
112

Visie 17, 26, 27, 28, 37, 38,
40, 41, 43, 44, 59, 67, 73,
91, 92, 93, 94, 98, 106, 109,
112, 116, 122, 132, 135,
140, 141, 149

W

Wereldgozer 98, 103

Werk 15, 24, 25, 26, 30, 33,
43, 47, 69, 70, 71, 75, 77,
79, 81, 82, 93, 97, 113, 118,
125, 127, 130, 133, 134, 135

Werkgelegenheid 55, 59,
60, 62, 63, 66, 70, 90

Werkgeversvereniging
42, 122

Werkloosheid 52, 53, 54,
56, 57, 59, 69, 70, 71, 75, 87,
88, 90

Werknemersvereniging
42, 87

Z

Zelfsturing 99, 101, 102

Zorg 31, 52, 62, 68, 69, 72,
90, 96, 121, 124, 133

zzp'er 43, 77, 78, 79, 81, 83,
87, 88, 125, 128

In een arbeidsmarkt waarin alles op z'n kop lijkt te staan, worden we gedwongen ons te bezinnen op de factor arbeid. Zijn we, als mens, organisatie en maatschappij, in staat om mee te bewegen met de roerige omstandigheden van nu? Zijn we op onze toekomst voorbereid? Genomen maatregelen en verworven rechten uit het verleden geven geen garantie in het heden en de toekomst.

In het arbeidsproces hebben individu en organisatie hun eigen verantwoordelijkheid. Dat is waar het allemaal begint. Als specialist op het gebied van employability en duurzame inzetbaarheid, vervult Smart Group al 30 jaar een belangrijke ondersteunende rol in dat proces. Dat doen we niet door de toekomst voor de ander in te vullen. Doel is dat het individu of de organisatie in kwestie het vermogen ontwikkelt om effectief te zijn en doelstellingen te realiseren, in welke omstandigheid dan ook. Zo hebben we aan de basis gestaan van het fenomeen van afscheid moeten nemen van medewerkers en het creëren van nieuw perspectief voor deze medewerkers, alsmede het continu ontwikkelen van medewerkers en organisaties om medewerkers conjunctuurbestendiger te maken.

De bottomline daarin is steeds: het behouden van de eigen onafhankelijkheid. Zodanig, dat de persoon of de organisatie in kwestie zichzelf kan bedruipen. Dat noemen we *Futuring people*. – Roger Lenssen

Smart Group
www.smartgroup.nl

Uitgeverij Quist
www.quist.nl

q

ISBN 978-94-91918-03-2

