

Paradigmashift op de arbeidsmarkt

Sinds enkele jaren zien we dat er grote wijzigingen optreden op de arbeidsmarkt. Een onderzoek van Peters en Waterman [\[1\]](#) in 2005 geeft al aan dat succesvolle ondernemingen een sterk ontwikkeld waardensysteem en identiteit hebben. Het waardensysteem blijkt belangrijker dan de cijfermatige analyses.

Waarden hebben te maken met binding en verbinden. Op die wijze kun je ergens voor staan.

In 2009 zien we al in een artikel van Vernieuwingswerk.nl dat werk en werknemer optimaal op elkaar afgestemd zouden moeten zijn met als doel effectiviteit, hogere productiviteit, goede werk/privé balans, optimale benutting van talent en meer werkplezier. Vrijheid, vertrouwen en ontwikkelen worden sleutelwoorden, maar ook zien we een grote interesse ontstaan in leiderschapsstijlen. Daarnaast komt er als vanzelfsprekend een gerichtheid op de organisatiecultuur.

In het artikel "*Zijn wat je bent*" van Dr. Peter Pot MBM [\[2\]](#), lezen we dat in 2009 het aantal medewerkers dat een organisatie verlaat in Europa op 26,5% ligt en dat cultuur de sleutel vormt tot loyaliteit. Hij schrijft dat het opvallend is dat de mate van beloning weinig invloed heeft op de loyaliteit van medewerkers. De factoren die de loyaliteit bij medewerkers wél beïnvloeden zijn ontwikkelingsmogelijkheden, uitdagende werkzaamheden en vooral: de bedrijfscultuur. De correlatie tussen beloning en loyaliteit is slechts 24,2%. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld de correlatie tussen bedrijfscultuur en loyaliteit, die 46,3% bedraagt.

We lezen bij Panteia in 2015 dat het belangrijk is dat er een mix moet komen van masculiene naar feminiene waarden. In plaats van het mannelijke geloof in maakbaarheid en alle regels en structuren, moet het feminien gaan zorgen voor lange termijn effecten, risico terughoudend gedrag, vertrouwen geven en krijgen en samenwerken.

De vraag is echter of dit bewerkstelligd kan worden door vrouwen of dat het gaat om de ontwikkeling van het "vrouwelijke".

Mobiliteit

De arbeidsmarkt is momenteel springlevend. 14,3% van de Nederlandse beroepsbevolking kijkt actief om zich heen naar een nieuwe baan en dat is aanmerkelijk hoger dan de afgelopen jaren. Het aantal mensen dat het afgelopen jaar van baan is gewisseld is met een 25% gestegen naar 1,2 miljoen. Een stijging van ruim 250.000 personen in vergelijking met een jaar geleden. Ook de interne mobiliteit is groter dan gemiddeld: 983.000 mensen zijn het afgelopen jaar van baan gewisseld bij de eigen werkgever. Daarmee is de mobiliteit en activiteit van de Nederlandse beroepsbevolking op de arbeidsmarkt uitzonderlijk hoog. Dit blijkt uit analyse van Intelligence Group op het Arbeidsmarkt Gedrags Onderzoek (AGO), dat elk half jaar wordt uitgevoerd onder bijna 8.000 mensen en representatief is voor de Nederlandse beroepsbevolking.

Branding

Simon Sinek, het brein achter de Golden Circle geeft aan: “*People don’t buy what you do; they buy why you do it.*” Branding heeft niet alleen invloed op de externe factoren van de organisatie, branding beïnvloedt ook de eigen medewerkers. Het merk van de organisatie wordt ook verbonden aan het gedrag van de medewerkers, waardoor medewerkers zich verbinden met het merk. Hierdoor krijgen medewerkers veel eigen verantwoordelijkheid en kan de klantbeleving geoptimaliseerd worden.

Fusies en overnames

Ook het aantal fusies en overnames stijgen sinds 2012 elk jaar, aldus de SER. Het afgelopen jaar zijn bij de SER 22% meer overnames en fusies gemeld dan het jaar daarvoor. In totaal 523; het hoogste aantal sinds 2007.

Net als in voorgaande jaren hadden de meeste meldingen betrekking op de sectoren dienstverlening (32 procent) en industrie (30 procent).

13 procent van de meldingen was afkomstig uit de non-profitsector, die sinds oktober 2015 ook onder de Fusiegedragsregels valt. Het gaat daarbij vooral om fusies en overnames tussen ziekenhuizen, thuis- en zorginstellingen, kinderopvangcentra, gezondheidsdiensten en woningcorporaties.

Het aantal fusies en overnames in de Nederlandse gezondheidszorg is wederom gestegen naar een nieuw record. Met 81 transacties in 2016 kwam het aantal deals 11% hoger uit dan het voorgaande jaar, blijkt uit een analyse van Boer & Croon Corporate Finance.[\[3\]](#)

In de afgelopen 20 jaar zijn heel wat fusies en overnames mislukt, percentages van 65-85% worden genoemd. Vaak werkt een fusie en overname niet omdat: het bedrijf buiten haar kerncompetenties opereert; culturen te verschillend zijn; cruciale beslissingen gebaseerd zijn op wat er is gedaan in plaats van te onderzoeken wat er gedaan moet worden

Bob Wilken, adviseur bij Mercer geeft aan dat nieuwe banen steeds vaker worden ingevuld door werknemers die afkomstig zijn uit verre landen, soms met een heel andere cultuur: uit het voormalig Oostblok of uit Azië. In Nederland zijn ze niet te vinden dus komen ze van over de grens. Bedrijven moeten daarom goed nadenken over de vraag: hoe passen we die mensen in?

Problemen

Ondanks het feit dat de arbeidsmarkt springlevend is, heeft Nederland nog geen duurzame arbeidsmarkt, zo blijkt uit het in 2015 gepresenteerde *White paper* van Universiteit Utrecht.[\[4\]](#) Het *White paper* wijst drie hoofdproblemen aan.

Zo leidt de veeleisende arbeidsmarkt en een goed ontwikkelde verzorgingsstaat in Nederland tot een scherpe tweedeling tussen ‘insiders’ en ‘outsiders’ op de arbeidsmarkt.

Daarnaast is er een kwalitatieve en kwantitatieve ‘onderbenutting’ (van vrouwen, allochtonen en ouderen) en ‘over benutting’ (en daaruit volgende te grote werk- en tijdsdruk) van grote groepen werkenden.

Als we kijken naar het ziekteverzuim zien we dat dit werkgevers in Nederland 11,5 miljard euro (2012) kost. Een zieke werknemer kost een bedrijf tussen €200 en €400 euro per dag. Uit onderzoek [\[5\]](#) in maart 2016 is gebleken dat gemiddeld 29% van de bedrijven te maken heeft met langdurig verzuim (personeelsleden die langer dan 4

weken ziek zijn).

Het werk zelf is in de meeste gevallen de oorzaak van langdurig ziekteverzuim.

Tussen het 25ste en 45ste levensjaar van een werknemer wordt dit verzuim grotendeels veroorzaakt door psychische aandoeningen, daarna juist voornamelijk door lichamelijke aandoeningen (ArboNed, 2015).

Werkgevers wensen meer inzicht te krijgen in het ziekteverzuim binnen hun organisatie. Om zo beter preventief beleid te kunnen voeren, het verzuimpercentage verder terug te dringen en signalen voor dreigende langdurige uitval eerder te herkennen. Daarnaast zijn er nog twee thema's waarover werkgevers meer inzicht wensen, dit zijn: 1. de belangrijkste werk gerelateerde risico's; en 2. de vitaliteit van hun werknemers.

Volgens vrijwel alle arbodienstverleners in Nederland mankeert in ruim de helft van alle gevallen van ziekteverzuim de werknemer medisch gezien niets. De vereniging van bedrijfsartsen NVAB vermoedt zelfs dat het percentage niet-medisch verzuim nog hoger ligt, tussen de 70 en 80%.

20% van de mensen heeft pijn. Deze groep heeft gemiddeld 7 specialisten gezien voordat ze bij juiste arts terecht komen.

Concurrentie

In het artikel van Michiel van Blommestein [\[6\]](#) lezen we: "De snelle ontwikkelingen in de economie hebben een grote wissel getrokken op de markt en stabiliteit van organisaties. Waar bedrijven vroeger redelijk op zichzelf stonden, loert tegenwoordig de concurrentie probleemloos over de schouder mee." Werknemers kunnen binnen een jaar al weer bij de concurrent zitten.

Prof. Dr. Lidewey van der Sluis, hoogleraar Strategisch talentmanagement aan de Nyenrode Business Universiteit en boardroomconsultant geeft aan dat dit grote consequenties heeft voor de manier waarop organisaties omgaan met hun talent. Aan de andere kant blijkt ook uit een onderzoek van The Economist dat de nieuwe generatie gewoon hetzelfde wil als haar ouders, namelijk leuk werk en een bepaalde mate van werkzekerheid. Als de vraag dan komt of vaardigheden te maken hebben met het feit dat de ene mens beter bij de organisatie past dan de andere, antwoordt Van der Sluis dat het er meer om gaat of ze binnen de cultuur passen, en of ze dezelfde *mindset* hebben.

Dat er genoeg problemen zijn op de arbeidsmarkt zien we als we kijken naar de consultants in Nederland. De Nederlandse markt voor adviseurs is met een dichtheid van gemiddeld 6 consultants per 1000 werknemers een van de meest competitieve adviesmarkten ter wereld.[\[7\]](#)

Cultuur

Waar deze consultants zich mee bezig houden naast alle *assessments*, *outsourcing*, talentmanagement, etc. is altijd de bedrijfscultuur. Als we het hebben over de bedrijfscultuur wordt vaak het ui-model van Sanders en Neuijen [\[8\]](#) gebruikt met de indeling symbolen, helden, rituelen, waarden. De symbolen (voorwerpen die aangeven wat de organisatie wil betekenen), helden (imaginaire personen) en rituelen (sociale gewoonten), verwijzen naar patronen van waarden en grondbeginselen, die veel dieper geworteld zijn en het hart van de cultuur vormen.

In de bedrijfskundige literatuur wordt veel geschreven over de cultuur van een organisatie en verandermanagement, maar het constant plakken van pleisters op rotte plekken leidt niet tot duurzame oplossingen.

Ik schreef in 2009 [9] : Tot op heden zijn alle bekende en minder bekende meetinstrumenten zoals: Belbin, Quinn, Kernkwaliteiten, Enneagram, Human Dynamics, Management Drives, etc. gericht geweest op de organisatiecultuur, veranderekunde, kennismanagement en organisatiekunde. Bij een vergelijking zien we dat deze instrumenten slechts bepaalde onderdelen bestrijken op de verschillende deelgebieden zoals: gedrag, persoonlijkheid, waarden, individu, groep of cultuur.

Binnen deze theorieën wordt onder meer uitgegaan van de volgende veronderstellingen:

a. Datgene wat iemand drijft, bepaalt het gedrag, de waarneming, de motivatie, de energie en de management- en besluitvorming stijl.

Maar de niet beantwoorde vraag is hier: Wat drijft iemand?

b. Bij de teamrollen wordt gekeken naar typische kenmerken, positieve kwaliteiten en toelaatbare zwakheden. Dit bepaalt het type.

Maar de niet beantwoorde vraag is hier: Waardoor ontstaan kenmerken, kwaliteiten of zwakheden?

c. Samenwerking van drie principes van informatieverwerking: mentaal, emotioneel en fysiek vormen een persoonlijkheidsdynamiek met een complete manier van functioneren. Deze complete manier bestaat dan uit: leren, probleem oplossen, communiceren, relatie tot anderen, bijdrage aan teams, etc.

Maar de niet beantwoorde vraag bij al deze vormen van gedrag is : Waardoor gedraagt iemand zich op die wijze?

d. Uitgaande van vier modellen n.l.: human relations, open systeem, intern proces en rationeel doel, wordt gesteld dat: indien iemand op meerdere manieren kan kijken naar de wereld van organisaties, vaardigheden kan gebruiken uit alle vier de modellen en deze kan integreren in de "wereld van actie", hij of zij gedragsmatig complex is en het meest effectief leidinggevend is.

Maar de niet beantwoorde vraag bij deze gedragsmatig complexe figuur is: Waardoor ontstaat deze complexiteit?

Natuur

Om werkelijk zicht te krijgen op al deze vragen dient gekeken te worden naar de onderliggende aansturende energie, die de uitingwijze van mens of organisatie bepaalt. Hierdoor kunnen duurzame oplossingen tot stand gebracht worden.

Een organisatie heeft vanuit de dieptepsychologie niet alleen een cultuur, maar ook een natuur.

De cultuur van een organisatie bestaat uit de structuur, de regels, en gedragscodes die zowel intern als extern gehanteerd worden, de gemeenschappelijke normen en waarden, de rituelen en de interne consistentie. Het is de materiële realiteit.

De natuur van de organisatie is de niet zichtbare, onderliggende en aansturende energie binnen een organisatie die de opvattingen en gedragspatronen bepaalt. We kunnen dit de immateriële realiteit noemen.

De cultuur laat zien hoe zaken geregeld zijn (o.a. structuur, vorm), de natuur laat zien van waaruit dit gebeurt (o.a. intentie, motivatie).

Het is deze natuur die een doorslaggevende aansturende werking heeft, omdat de natuur de organisatie als organisch geheel bepaalt en daarmee "de ziel" of het "psychisch DNA" van een organisatie is.

Door mijn veertig jarig onderzoek hebben we bij Human Centred modellen en instrumenten waarmee, zowel op individueel als op organisatieniveau, dit "psychische DNA" in beeld gebracht kan worden.

Hierdoor kunnen werkelijke veranderingen worden ingezet, zodat een organisatie vanuit haar kracht beter kan werken, waarbij de mensen op een natuurlijke en betrokken manier kunnen functioneren en dit op de plek die bij hen past.

Zo wordt een organisatie een plek waar mensen meer vanuit eigen talenten en krachten kunnen werken, wat betere resultaten oplevert. Dit kan zorgen voor de *sustainability* die de UU mist en in deze tijd van economische en vele andere veranderingen gezocht wordt.

Het is niet voor niets dat ook de Universiteit van Utrecht in september 2017 start met het executive programma *Coaching en Consulting in Context: Theorie en praktijk van werken met onbewuste dynamiek in organisaties*. Ook zij realiseren zich dat: "oplossingen met een korte termijn karakter en instrumentele 'how to' oplossingen niet langer voldoen in de complexiteit waarmee iedere leidinggevende wordt geconfronteerd."

Dr. Harry A.J. Rump MEd

Human Centred
www.humancentred.nl

[1] Peters, Tom en Robert Waterman jr., *Excellente ondernemingen. Kenmerken van succesvol management* (Amsterdam/Antwerpen 2005).

[2] © Go! Total Branding BV 2009

[3] 03 april 2017 Consultancy.nl

- [4] [Blik op wetenschap 2015 - Op weg naar een duurzame arbeidsmarkt.](#)
- [5] [Onderzoek van Baken Adviesgroep maart 2016](#)
- [6] [Michiel van Blommestein, auteur MT.nl. *Waarom talent vinden en houden zo lastig is.*](#)
- [7] [The consultancy group](#)
- [8] [Sanders, G., et al, *Bedrijfscultuur: Diagnose en beïnvloeding*, Assen: Van Gorcum,](#)
- [9] [Rump H.A.J. \(2009\). *Strijden of Leiden*, Nijmegen: Jungiaans instituut](#)