



**Werkgeverschap
in vier
toekomstbeelden**


**Aan zet,
werken aan
verandering**

Ton de Korte en Jenny Kossen

Dit kaartenboek is gemaakt door

 **De ArgumentenFabriek**

www.argumentenfabriek.nl

 september 2017

Inhoud

Ton de Korte

Jenny Kossen

Vormgeving

Willem van den Goorbergh

In opdracht van

AWN



Drukwerk

Drukkerij Badoux



Wat staat waar in dit boek?

Introductie

- 4 Inleiding AWWN
- 6 Inleiding De Argumentenfabriek

Toekomstbeelden

- 8 De wendbare organisatie
- 10 De lerende organisatie
- 12 De inclusieve organisatie
- 14 De verbonden organisatie
- 16 Gemeenschappelijke kenmerken
- 19 De vier toekomstbeelden op een rij

Tot besluit

- 20 Nawoord
- 21 Dankwoord

We zijn aan zet

Inleiding AAVN

Organisaties zijn een bijzonder iets. Ze zorgen ervoor dat we samen tot dingen in staat zijn die een enkel individu nooit kan bereiken. Samen bouwen we prachtige steden, ontwikkelen we geavanceerde producten en creëren we welvaart. Als Nederland sloegen we zo de zee van ons af en en werden twee keer Europees kampioen voetbal. Het zit diep in ons polder-DNA: samen spelen, werken, bouwen, dromen en altijd proberen te winnen.

Werkgevers spelen in ons land al meer dan honderd jaar een cruciale rol binnen organisatieverbanden. Zij bakenen, binnen de spelregels, het speelveld af en brengen middelen en mensen bij elkaar om het beoogde doel te bereiken. Dit maakt ze tot een belangrijk ingrediënt van het cement waarmee we de toekomst bouwen.

De afgelopen decennia is bij bedrijven, om allerlei redenen, de nadruk vooral op de middelen komen te liggen. Dat is niet langer vol te houden. Het spel verandert daarvoor in een te rap tempo. Door de stormachtige ontwikkelingen op ict-gebied is de wereld dynamischer dan ooit. Onvoorspelbaarheid, onzekerheid en complexiteit zijn normaal geworden – in bijna elke economische sector komen er constant bedrijven op, terwijl er tegelijkertijd voortdurend

bedrijven kopje onder gaan. Door de digitale verbondenheid is de hele wereld dynamischer en kleiner geworden, maar ook moeilijker beheersbaar. In Nederland zijn we vatbaar voor gebeurtenissen die vroeger ver weg gebeurden. De diversiteit in de samenleving is groot, mensen leven hun leven op verschillende manieren; afkomst en overtuigingen verschillen. Maar we moeten *samen* verder om de nieuwe kansen die zich aandienen, te kunnen verzilveren. Inmiddels is daarbij alom het besef doorgedrongen dat we duurzaam om moeten gaan met zowel middelen als mensen. De toekomst is dan ook aan ondernemingen die de factor mens midden in hun bedrijfsstrategie durven te plaatsen.

Enerzijds ontstaat behoefte aan een nieuwe maatschappelijke en politieke agenda. Aan een gezamenlijke ambitie om van Nederland het krachtigste land van Europa te maken, waar iedereen mee kan doen. De afgelopen jaren heeft AAVN tijdens haar jaarcongressen de noodzaak daartoe onder de aandacht gebracht. We debatteerden over innovatief sociaal beleid, passend bij de nieuwe arbeidsmarkt. Over winst van waarde: niet alleen naar shareholderwaarde kijken, maar ook naar stakeholderwaarde. Over het belang van een goed opgeleide beroepsbevolking, van nieuwe regionale allianties

en de totstandkoming van een inclusieve arbeidsmarkt.

Er is evenwel meer nodig dan een politieke en maatschappelijke omslag. Het *anderzijds* is dat bedrijven zelf aan de slag moeten en ook willen. Want niemand is blind voor de kansen die de nieuwe wereld te bieden heeft. Maar hoe vernieuw je, hoe ontwikkel je je organisatie zodanig dat die nu en later succesvol is doordat de mens centraal staat?

Om die vraag te kunnen beantwoorden, heeft AWWN ervoor gekozen om dit jaarcongres de doorvertaling te maken naar vier beelden van organisatievernieuwing, gebaseerd op dominante en robuuste ontwikkelingen die we zien bij onze leden. Die vier toekomstbeelden zijn de wendbare, de lerende, de inclusieve en de verbonden organisatie. Ze leiden elk op hun beurt tot een andere kijk op werkgeverschap.

Maar wendbaar, lerend, inclusief en verbonden zijn in wezen vier kleuren op hetzelfde palet om een nieuw organisatiebeeld mee te kunnen schilderen. De kleuren zijn weliswaar verschillend, maar sluiten elkaar niet uit – ze zijn zelfs heel goed mengbaar. Elk bedrijf kan zo de tint creëren die het beste past.

Duidelijk is ondertussen wel dat, ongeacht het toekomstbeeld, er van mensen in organisaties iets anders wordt gevraagd dan we van oudsher gewend zijn. Meer dan ooit is er sprake van behoefte aan regie, creativiteit, zelfsturing, aanpassingsvermogen en vertrouwen. Elk perspectief van vernieuwing plaatst op z'n eigen

manier de mens centraal in het werk. Het belang van werkenden voor het succes van de organisatie neemt daardoor toe.

Op het moment van schrijven is er bovendien sprake van frictie op de arbeidsmarkt. Het aantal vacatures loopt op en veel ervan blijken 'onvervulbaar'. Dit staat in schril contrast met de groep inactieven die graag willen werken, maar blijkbaar niet meer voldoen aan de huidige functie eisen. Intern spelen bij organisaties vergelijkbare vragen over het verouderen van kennis. Er is geen onderneming die de komende tien jaar succesvol kan zijn zonder deze fundamentele puzzel op te lossen.

Dit alles roept nieuwe vragen op over vernieuwing. Over structuur, cultuur, leiderschap, arbeidsvoorwaarden, beslissingen en medezeggenschap bijvoorbeeld. Over de juiste werkenden hebben en houden en de omgeving waarin dat gebeurt. Nieuwe vragen die gaan over het optimaal versterken van de menselijke factor in bedrijven en waar we tijdens het jaarcongres 2017 de aanzet tot een antwoord voor geven. Als noodzakelijk onderdeel van de bedrijfsstrategie, niet slechts als een voortvloeisel daaruit.

Wat ons betreft is er in deze roerige tijden maar één partij die deze nieuwe vragen kan stellen. Het speelbord is veranderd en de stukken staan opnieuw opgesteld. Als werkgevers zijn wij aan zet.

Harry van de Kraats
algemeen directeur AWWN

Inleiding De Argumentenfabriek

Dit jaar heeft AWWN vernieuwend werkgeverschap en organisatieontwikkeling centraal gesteld als thema voor haar jaarcongres. De titel van het jaarcongres is: 'Aan zet, werken aan verandering.' Hiermee legt AWWN de bal bij de werkgevers, zij zijn aan zet met het bouwen van de organisatie van de toekomst. Ze heeft samen met De Argumentenfabriek vier toekomstbeelden van organisaties uitgewerkt, die werkgevers kunnen prikkelen en inspireren bij het werken aan een toekomstbestendige organisatie. De rol van de werkgever is onderdeel van deze vier toekomstbeelden. Gevoed door leden en netwerken heeft AWWN gekozen voor de wendbare organisatie, de lerende organisatie, de inclusieve organisatie en de verbonden organisatie. De Argumentenfabriek heeft denksessies begeleid met zo'n veertig deskundigen en de resultaten samengevat in de kaarten die in dit boekje zijn opgenomen.

De vier toekomstbeelden zijn in drie stappen tot stand gekomen. De eerste stap was het inventariseren van de vragen: wat willen we weten over deze toekomstbeelden van organisaties? Deze vragen hebben we met AWWN geïnventariseerd. In de tweede stap hebben we met hulp van deskundigen in vier denksessies deze vragen per toekomstbeeld beantwoord en daarmee de vier toekomstbeelden ingekleurd. In de derde stap hebben we de beelden consistent gemaakt

en beoordeeld, waar tonen zij overeenkomsten, waar verschillen zij van elkaar?

Op de volgende pagina's presenteren wij de kenmerken van de vier organisaties. De kenmerken hebben betrekking op de besturing van de organisatie, de kwaliteiten van de werkenden, de cultuur van de organisatie, de relatie met de omgeving en hoe de organisatie concurrerend blijft.

Na de denksessies concludeerden we dat de vier toekomstbeelden van organisaties niet compleet van elkaar verschillend zijn, zij vertonen ook overeenkomsten. Op een aantal terreinen zijn de overeenkomsten zo groot dat we deze in een aparte kaart hebben opgenomen. Zij hebben betrekking op de organisatie van het werk, de manier waarop de inspraak van werkenden wordt georganiseerd en hoe arbeidsvoorwaarden en arbeidsrelaties eruitzien. De deskundigen zijn het eens: dit zijn kenmerken die toekomstige organisaties gemeen hebben.

Met deze gemeenschappelijke basis én de eigen kenmerken zijn de wendbare organisatie, de lerende organisatie, de inclusieve organisatie of de verbonden organisatie voor werkgevers inspiratiebronnen voor organisatieontwikkeling.

De richting die de werkgever kiest en de acties die hij onderneemt zullen worden bepaald door bedrijfsspecifieke omstandigheden en de eigen ambitie. Werkgevers kunnen ook onderdelen van toekomstbeelden combineren of hun eigen toekomstbeeld aanvullen. We tonen geen blauwdrukken, maar beelden van de organisatie in de toekomst.

Wij wensen alle werkgevers én werkenden veel inspiratie toe en veel succes met het vormgeven van hun eigen organisatie van de toekomst. We danken de deelnemers van de denktank voor hun bijdragen aan het maken van dit kaartenboek.

Ton de Korte

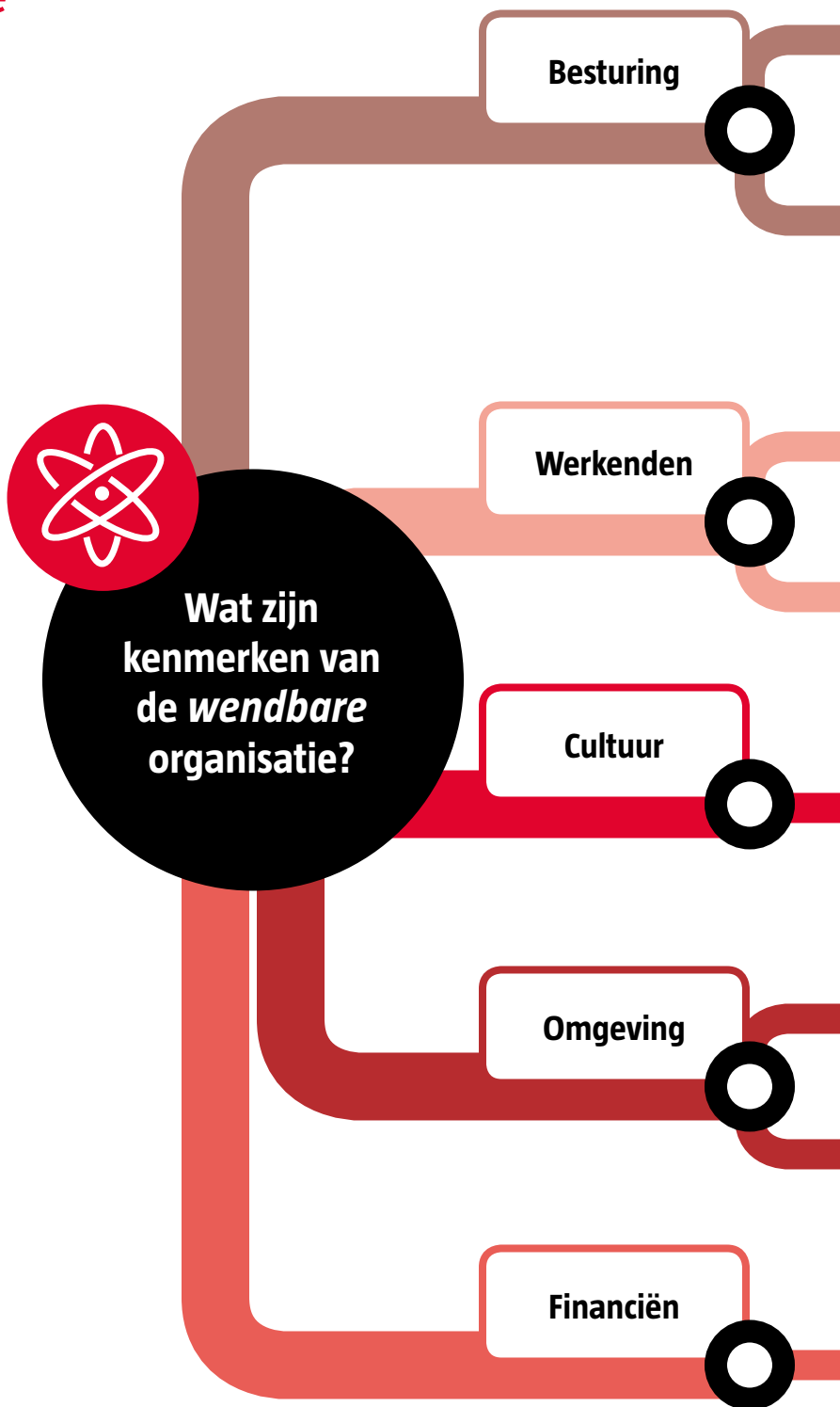
Jenny Kossen

De Argumentenfabriek

De wendbare organisatie

Werkgevers willen een wendbare organisatie omdat deze zich succesvol kan aanpassen aan veranderingen. De wendbare organisatie bestaat uit kleine eenheden met grote bevoegdheden die, dicht op de markt en op de klant, snel kunnen reageren. De wendbare organisatie werkt met lage kosten, weinig managementlagen en beschikt over een uitstekende ict-infrastructuur zodat besluiten laag in de organisatie genomen kunnen worden. De werkgever kan met een wendbare organisatie snel in omvang op- en afschalen, naar gelang de klantbehoefte. De wendbare organisatie maakt scenario's om voorbereid te zijn op diverse ontwikkelingen in de toekomst.

Werkenden in de wendbare organisatie houden van avontuur en afwisseling en komen tot hun recht in de soms wat hectische omstandigheden. Zij richten zich sterk op de klant, kennen zijn (nieuwe) behoeften en weten hierop in te spelen. Wendbaarheid gaat gepaard met een cultuur waarin risico's nemen wordt gestimuleerd en fouten worden geaccepteerd. Leaders in deze organisatie zijn oprecht geïnteresseerd in de werkenden en stimuleren hun ondernemerschap. De wendbare organisatie heeft een intensieve band met haar klanten gebaseerd op openheid, respect en aanpassingsvermogen. De wendbare organisatie ademt dynamiek, klantvriendelijkheid en effectiviteit.



Hoe worden beslissingen genomen?

- De organisatie heeft kaders waarbinnen teams en werkenden besluiten kunnen nemen.
- Beslissingen worden zoveel mogelijk genomen op basis van breed beschikbare data en algoritmen.
- De organisatie gebruikt toekomstscenario's bij besluitvorming.

Hoe ziet leiderschap eruit?

- Leiders zijn vooral mensgericht en minder taakgericht.
- Leiders bevestigen en erkennen werkenden nadrukkelijk en zichtbaar voor hun inzet en prestaties.
- Leiders luisteren goed naar signalen van de werkvloer.

Welke kwaliteiten worden van werkenden gevraagd?

- Werkenden waarderen avontuur en afwisseling en willen zich ontplooiën.
- Werkenden hebben een sterke oriëntatie op de klant.

Hoe wordt de toegevoegde waarde van werkenden vergroot?

- De organisatie biedt werkenden de mogelijkheid om hun leiderschapskwaliteiten te ontwikkelen.
- De organisatie vraagt directe feedback van de klant op de werkende.

Wat zijn gedeelde waarden in de organisatie?

- Mensen én klanten (en hun omgeving) staan in verbinding met elkaar door openheid, respect en collegialiteit.
- De organisatie koestert ondernemerschap, neemt risico's en accepteert fouten.

Hoe houdt de organisatie verbinding met de omgeving?

- De organisatie onderhoudt nauwe relaties met haar klanten.
- De organisatie werkt (tijdelijk) samen met partijen die dingen beter kunnen dan zij zelf.

Wat is het imago dat de organisatie nastreeft?

- De organisatie is dynamisch, innovatief en effectief.

Hoe blijft de organisatie concurrerend?

- De organisatie past zich snel aan bij veranderende klantwensen of marktomstandigheden.
- De organisatie heeft goed zicht op de kosten en de opbrengsten en kan snel bijsturen.
- De organisatie heeft weinig management en een uitstekende ict-infrastructuur.

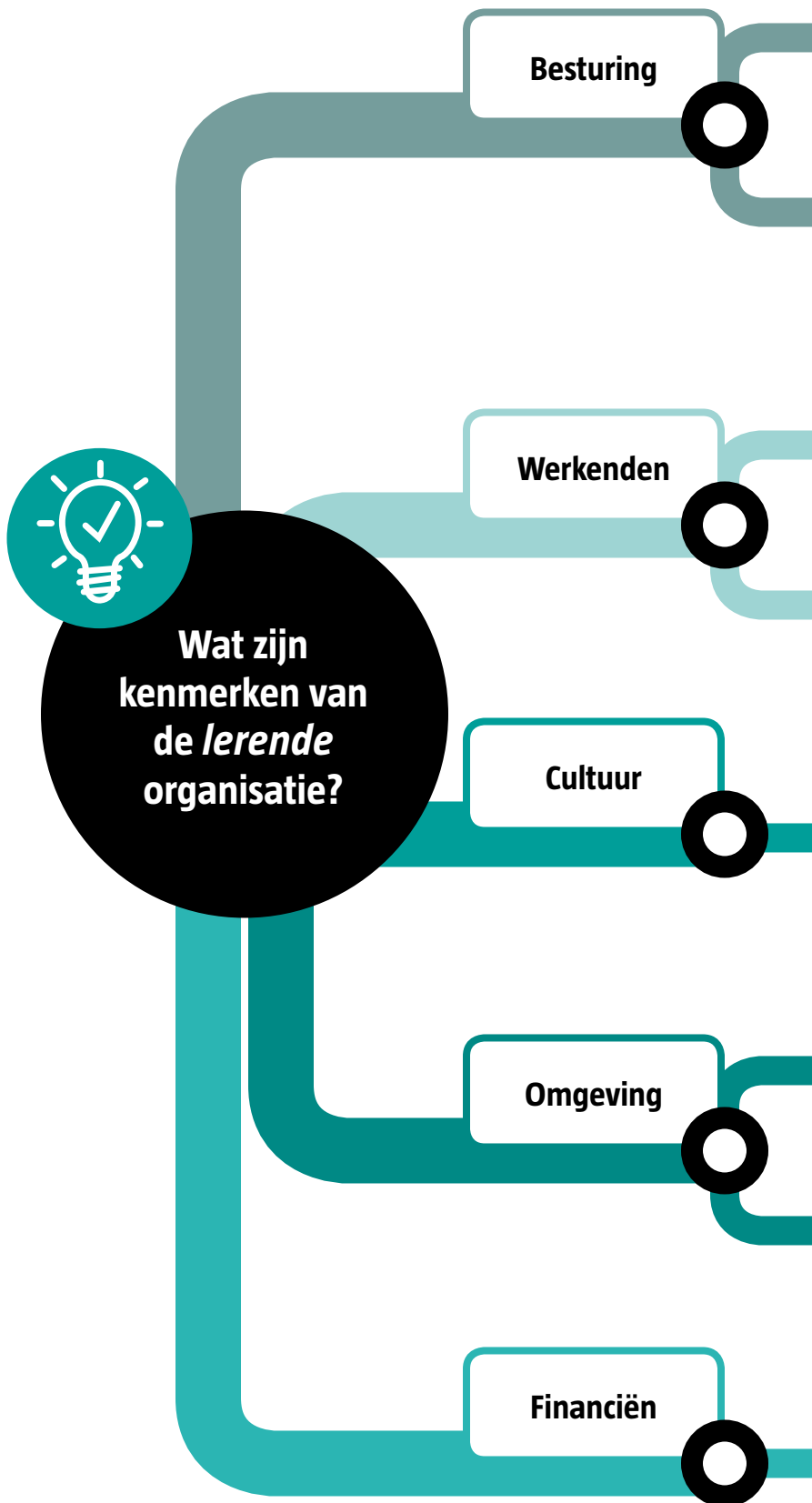
De lerende organisatie

Werkgevers kiezen voor een lerende organisatie omdat deze zich snel nieuwe inzichten, technologie of toepassingen eigen maakt. Een lerende organisatie kan klanten en andere partners verrassen met nieuwe oplossingen, producten of diensten en blijft daardoor succesvol toegevoegde waarde leveren.

In de lerende organisatie is ruimte voor ieders inzichten en bijdragen. De werkgever zoekt met opzet verschillende invalshoeken en formele en informele besluitvormingsprocessen lopen door elkaar. Besluitvorming gaat gepaard met 'gedoe' waar de organisatie veel van opsteekt en dat soms leidt tot verrassende uitkomsten. Soms is de gehele organisatie 'lerend', maar vaker zijn het onderdelen van een organisatie waar een oprechte leercultuur bestaat.

Werkgevers dagen de werknenden uit om mee te denken en bieden veilige kaders waarin werknenden hun opvattingen durven te delen. Formele en informele leiders zijn meer geneigd om vragen te stellen dan om standpunten in te nemen. Werknenden leren ook graag buiten de eigen organisatie en brengen zo nieuwe kennis of competenties binnen.

De lerende organisatie is creatief en onderscheidend. Zij creëert werknemerswaarde. Werknenden gaan er beter vandaan dan dat zij er binnenkwamen. Mede hierdoor kent de lerende organisatie een gezonde mobiliteit. En de werkgever treurt niet over medewerkers die vertrekken, zij zijn immers potentiële nieuwe klanten of opdrachtgevers.



Hoe worden beslissingen genomen?

- De organisatie geeft verschillende invalshoeken een plek bij besluitvorming.
- Besluitvorming gaat bewust gepaard met gedoe, hierin ontstaat leren.
- Besluitvormingsprocessen zijn niet lineair, men accepteert onzekere uitkomsten.

Hoe ziet leiderschap eruit?

- Leiders bieden veilige kaders waarin ruimte is voor verschillende opvattingen.
- Leiders zoeken tegenspraak actief op, kunnen hiermee omgaan en durven fouten te maken.
- Leiders durven onderscheid te maken tussen werkenden op basis van hun potentieel.

Welke kwaliteiten worden van werkenden gevraagd?

- Werkenden tonen persoonlijk leiderschap, zij zijn klaar voor hun volgende klus.
- Werkenden kunnen met onzekerheid en verschillen omgaan, in vertrouwen dat dit leidt tot goede uitkomsten.
- Werkenden durven en willen van opvatting of standpunt veranderen om te kunnen groeien.

Hoe wordt de toegevoegde waarde van werkenden vergroot?

- Werkenden leren in teams van elkaar door de diverse samenstelling hiervan.
- Werkenden zoeken hun eigen grenzen op en leren ook buiten de eigen organisatie.

Wat zijn gedeelde waarden in de organisatie?

- De organisatie kiest voor diversiteit, in mensen en leefstijlen.
- In de organisatie hebben mensen respect voor elkaars vaardigheden.
- In de organisatie worden meer vragen gesteld dan standpunten ingenomen.
- De organisatie creëert werknemerswaarde, werkenden gaan er beter weg dan dat ze binnenkwamen.

Hoe houdt de organisatie verbinding met de omgeving?

- De organisatie kent vele (in)formele contacten, binnen en buiten de organisatie.
- De organisatie zoekt actief naar feedback van klanten, leveranciers en andere partners.

Wat is het imago dat de organisatie nastreeft?

- De organisatie is creatief, innovatief en onderscheidend.
- De organisatie straalt beweging en een beetje chaos uit en ruimte om te experimenteren.
- De organisatie is gezond, bewust en vergroot de inzetbaarheid van werkenden.

Hoe blijft de organisatie concurrerend?

- Werkenden verrassen de organisatie en klanten met nieuwe inzichten.
- Werkenden ontwikkelen zich en leveren daardoor nu en in de toekomst toegevoegde waarde.
- De organisatie accepteert dat de kost voor de baat uitgaat.

De inclusieve organisatie

Werkgevers willen een inclusieve organisatie omdat inclusiviteit en diversiteit leiden tot betere resultaten en vanwege haar krachtige maatschappelijke imago. De inclusieve organisatie neemt afstand van het klassieke 'talentendenken': de werkgever selecteert niet de beste kandidaat voor een vaststaande functie maar maakt gebruik van het potentieel van de werkende en past het werk hierop aan. De inclusieve organisatie schept een werkklimaat waarin iedereen zich thuis voelt en gerespecteerd wordt. Het is een gastvrije organisatie.

Werkenden bloeien op in een inclusieve organisatie omdat de werkgever ze aanspreekt op hun kwaliteiten en niet op hun beperkingen. Het combineren van mogelijkheden van werkenden, van verschillende culturen en achtergronden leidt tot innovatieve producten en diensten. De structuur in een inclusieve organisatie staat niet vast, de werkgever past deze aan aan de eisen van het primaire proces en aan de behoeften van werkenden.

Werkgevers combineren het ondernemen vanuit maatschappelijke waarden met de zorg voor de financiële continuïteit, zij kennen hun business-case. Maatschappelijk rendement is immers net zo belangrijk als financiële resultaten. De eigenaren of aandeelhouders sturen hier ook op. Deze missie en identiteit van de organisatie leveren specifieke klanten en opdrachtgevers op die de missie onderschrijven. De inclusieve organisatie is een zichtbare afspiegeling van de maatschappij.



Hoe worden beslissingen genomen?

- Beslissingen worden genomen binnen een structuur die houvast biedt aan de werkenden.
- Leiders nemen beslissingen op basis van kernwaarden, niet alleen op basis van het verdienmodel.
- Beslissers sturen op *total return*: financieel én maatschappelijk rendement.

Hoe ziet leiderschap eruit?

- Leiders handelen situationeel: ze passen hun leiderschapsstijl aan de situatie en werkende aan.
- Diversiteit in de organisatie vertaalt zich ook in diversiteit op het niveau van leidinggevenden.

Welke kwaliteiten worden van werkenden gevraagd?

- Werkenden staan open voor nieuwe ervaringen, hebben humor en zijn relativerend.
- Werkenden zijn empathisch, ze oordelen niet te snel.

Hoe wordt de toegevoegde waarde van werkenden vergroot?

- De organisatie richt zich op mogelijkheden van werkenden en vergroot deze.
- Werkenden stellen feedback op prijs en worden daar beter van.

Wat zijn gedeelde waarden in de organisatie?

- De organisatie gaat uit van de mogelijkheden van de werkenden, niet van beperkingen.
- De organisatie is mensgericht en is een zichtbare afspiegeling van de maatschappij.
- De organisatie is gastvrij en zorgt dat iedereen zich welkom voelt.

Hoe houdt de organisatie verbinding met de omgeving?

- De organisatie werkt samen met leveranciers en partners om samen inclusiever te worden.
- De organisatie communiceert met de omgeving over de sociale en maatschappelijke resultaten.

Wat is het imago dat de organisatie nastreeft?

- Voor een inclusieve organisatie is identiteit (wie ben je) belangrijker dan imago (wat vinden ze van je).
- De organisatie wil goed doen: "het gaat goed met ons en we doen wat terug voor de maatschappij."

Wat is het verdienmodel van de organisatie?

- Diversiteit in teams leidt tot betere resultaten: op financieel gebied en qua beleving, betrokkenheid en zingeving.
- De organisatie maakt gebruik van onbenut potentieel op de arbeidsmarkt, onder meer met subsidies.
- De organisatie trekt klanten aan die de missie van de organisatie onderschrijven (*license to operate*).

De verbonden organisatie

De verbonden organisatie heeft zijn tentakels in de keten en in de maatschappij. De werkgever ziet de verbonden organisatie niet als een afgerond geheel, maar als onderdeel van een netwerk. De organisatie is succesvol dankzij de uitstekende relaties met klanten en leveranciers. De grenzen van de verbonden organisatie zijn vaag, de activiteiten lopen moeiteloos over in die van de partners met wie wordt samengewerkt. De werkgever stuurt op verbeteringen en innovaties samen met deze partners. Dankzij deze goede relaties heeft de verbonden organisatie een hoge gunfactor, de klanten zijn loyaal en zowel werkenden als zakelijke partners zijn graag bereid iets extra's te doen.

De verbonden organisatie is ook verankerd in de maatschappelijke omgeving en combineert winst maken met maatschappelijke waarde toevoegen. De werkgever stimuleert de werkenden om ook maatschappelijk actief te zijn, als mantelzorger, in nevenfuncties en als vrijwilliger. Werkenden krijgen de mogelijkheid om banen te combineren. Op deze wijze onderhoudt de verbonden organisatie intensieve contacten met haar omgeving. De verbonden organisatie laat, middels een maatschappelijke raad, relevante partners meebeoordelen over haar beleid.

Werkenden zijn trots op hun organisatie. Zij kunnen goed omgaan met de complexiteit van het werken in een netwerk en gunnen collega's en partners succes. Bij de verbonden organisatie worden successen zichtbaar gevierd, met alle betrokkenen.



Hoe worden beslissingen genomen?

- Een inspirerende leider zorgt voor de juiste koers waarbinnen werkenden beslissingen kunnen nemen.
- Werkenden vragen zich bij acties of besluiten altijd af wie ze hierbij moeten betrekken.
- Een maatschappelijke raad houdt de organisatie op koers.

Hoe ziet leiderschap eruit?

- Leiders hebben vooral aandacht voor het welzijn van de werkenden (coachend leiderschap).
- Leiders creëren kalmte en stabiliteit.
- Leiders kijken bij beslissingen vooral of die op de juiste informatie gebaseerd zijn.

Welke kwaliteiten worden van werkenden gevraagd?

- Werkenden kunnen met complexiteit omgaan.
- Werkenden gunnen anderen succes en genieten daarvan.
- Werkenden zijn empathisch, ze kunnen zich goed in anderen verplaatsen.

Hoe wordt de toegevoegde waarde van werkenden vergroot?

- Werkenden leren van elkaar, de organisatie biedt hen hier handvatten voor.
- De organisatie stimuleert rollen buiten het werk, zoals stapelbanen, nevenfuncties en mantelzorg.
- Werkenden kunnen aandeelhouder zijn van de organisatie.

Wat zijn gedeelde waarden in de organisatie?

- Werkenden zijn trots op hun organisatie en maken dit ook zichtbaar.
- De organisatie is transparant over wat ze is en doet en draagt dit uit.

Hoe houdt de organisatie verbinding met de omgeving?

- De organisatie is niet scherp afgebakend, mensen kunnen hier ook tijdelijk deel van uitmaken.
- De organisatie kan activiteiten ontplooiën die niet direct bijdragen aan het hoofddoel, maar waar ze wel voor staat.
- De organisatie viert successen samen met het netwerk en de belanghebbenden.

Wat is het imago dat de organisatie nastreeft?

- De organisatie is van iedereen, mensen willen hier bij horen.
- De organisatie is loyaal aan klanten en partners en helpt hen hun prestaties te verbeteren.

Hoe blijft de organisatie concurrerend?

- De organisatie heeft door de verbondenheid een hoge gunfactor en daarom veel trouwe klanten.
- Werkenden en partners hebben grote bereidheid iets extra's te doen voor de organisatie.
- De organisatie kan voor financiering gebruik maken van crowdfunding.

Gemeenschappelijke kenmerken

In vier denksessies hebben zo'n veertig deskundigen nagedacht over de kenmerken van de wendbare organisatie, de lerende organisatie, de inclusieve organisatie en de verbonden organisatie. De kenmerken van deze vier toekomstbeelden hebben we hiervoor weergegeven. Opvallend is dat op een aantal terreinen deze organisatiebeelden nauwelijks van elkaar verschillen.

In elk toekomstbeeld werken mensen in teams met elkaar samen, veelal met een hoge mate van zelfsturing en sturing door de klant. Deze teams verdelen onderling het werk en regelen hun eigen capaciteit, planning en werktijden. Teams pakken ook de minder leuke klussen op. Werkenden weten waar zij goed in zijn en kennen hun beperkingen. Ze weten welke taken ze kunnen uitvoeren. Zij spreken elkaar aan op gedrag en ondersteunen elkaar. De deskundigen onderschrijven hiermee het gangbare inzicht dat het werken in teams leidt tot de grootste betrokkenheid en de beste resultaten.

Werkgevers luisteren goed naar hun werkenden en betrekken de werkvloer actief bij veranderingen en verbeteringen. Werkgevers verkiezen directe participatie van werkenden bij besluitvorming boven de formele medezeggenschap. Omgekeerd worden de werkenden goed geïnformeerd, al dan niet op digitale wijze, zodat zij over de juiste informatie beschikken om zelf keuzes te kunnen maken of besluiten te kunnen nemen.



Hoe worden mensen en werk aan elkaar gekoppeld?

- Werkenden kennen hun eigen kwaliteiten, beperkingen en voorkeuren en weten bij welke taken deze passen.
- Zelfsturende teams verdelen onderling het werk en regelen hun eigen capaciteit, planning en werktijden.
- De organisatie verschaft werkenden de benodigde informatie voor zelfsturing.
- Werkenden spreken elkaar aan op gedrag bij - en uitvoering van - het werk.

Hoe is inspraak georganiseerd?

- De organisatie heeft een platte structuur met verantwoordelijkheid laag in de organisatie.
- De organisatie verkiest directe inspraak van werkenden boven formele medezeggenschap.
- De organisatie betreft werkenden bij beslissingen, veelal op basis van digitale platforms.

Hoe zien de arbeidsvoorwaarden eruit?

- Arbeidsvoorwaarden zijn ondergeschikt aan de inhoud van het werk en de doelen van de organisatie.
- Arbeidsvoorwaarden zijn tijdelijk en afhankelijk van het niveau van de klus en de rol die men vervult.
- Arbeidsvoorwaarden zijn deels collectief, met maatwerk voor specifieke groepen zoals specialisten.
- Werkenden krijgen ook een eigen budget, met hierbinnen ruilmogelijkheden voor tijd, geld en ontwikkeling.

Hoe zien de arbeidsrelaties met werkenden eruit?

- Alle contracten zijn mogelijk en hangen af van de visie van de organisatie en de (markt)omgeving.
- Langdurige relaties bieden een veilig kader om fouten te durven maken en om te leren.
- Tijdelijke opdrachten stimuleren werkenden te investeren in hun eigen inzetbaarheid en in de volgende klus.

Ook op het terrein van de arbeidsvoorwaarden vertonen de vier toekomstbeelden veel overeenkomsten. De inhoud van de arbeidsvoorwaarden wordt op drie niveaus bepaald: er zijn collectieve regelingen voor alle werkenden – mede vanwege de transactiekosten – er zijn maatwerkafspraken voor specifieke groepen en alle werkenden hebben individuele keuzemogelijkheden binnen hun arbeidsvoorwaardenpakket. Daarnaast kunnen sommige arbeidsvoorwaarden tijdelijk zijn en afhangen van de taken of de klussen die je op een bepaald moment uitvoert. Ook stellen de deskundigen dat voor veel werkenden de inhoud van het werk en de betrokkenheid bij de organisatie belangrijker zijn dan de arbeidsvoorwaarden.

Tot slot zijn er overeenkomsten in de arbeidsrelaties die werkgevers aangaan met de werkenden. In elk organisatiebeeld zie je een mix van vaste contracten, tijdelijke contracten en ingehuurde werkenden. Vaste contracten bieden zekerheid om te kunnen experimenteren en te leren, flexibele relaties en tijdelijke opdrachten kunnen werkenden stimuleren om de eigen inzetbaarheid op peil te houden. De juiste inhoud van deze mix wordt bepaald door de voorkeuren van werkenden, de omgeving waarin de organisatie opereert en de organisatiedoelstellingen.

De vier toekomstbeelden op een rij

In deze tabel zijn de kenmerken van de vier toekomstbeelden schematisch weergegeven

	Wendbare organisatie	Lerende organisatie	Inclusieve organisatie	Verbonden organisatie
Beslissingen	binnen kaders, decentraal, op basis van data	organisch, met gedoe	op basis van <i>total return</i> en kernwaarden	samen met betrokkenen, maatschappelijke raad
Leiderschap	mensgericht: luistert naar de werkvloer	faciliterend: biedt veilige kaders, zoekt tegenspraak	situationeel: varieert in stijl	coachend: creëert stabiliteit
Kwaliteiten van werkenden	open voor avontuur, klantoriëntatie	zelfsturend, grenzen zoekend, nieuwsgierig	empathisch, ruimhartig	omgaan met complexiteit, succes gunnen
Ontwikkeling van werkenden	leiderschapskwaliteiten, feedback van klanten	leren van elkaar, grenzen verkennen	richten op mogelijkheden, niet op beperkingen	leren van de omgeving
Gedeelde waarden	openheid, collegialiteit, ondernemerschap	innovatie, nieuwsgierigheid, beweging	optimisme, diversiteit, gastvrijheid	loyaliteit, transparantie
Verbinding met omgeving	intensieve contacten met klanten, ict	informele contacten, vraagt actief om feedback	aandacht voor de keten, maatschappelijk resultaat	duurzame relaties, samen successen vieren
Nagestreefd imago	dynamisch, effectief, klantvriendelijk	creatief, gezond en verrassend	maatschappelijk betrokken	van iedereen, loyaal, om van te houden
Concurrerend blijven	extreme klantfocus, flexibel, zuinig	extra waarde toevoegen, klanten verrassen	meerwaarde door diversiteit, betrokken klanten	hoge gunfactor, loyale klanten en ketenpartners
Gemeenschappelijke kenmerken van de vier toekomstbeelden				
Mensen en werk koppelen	zelfsturende teams			
Inspraak	directe inspraak			
Arbeidsvoorwaarden	rolafhankelijk, collectief, maatwerk voor specifieke groepen, individuele ruilmogelijkheden			
Arbeidsrelaties	diverse contracten			

Nawoord

We hebben vier toekomstbeelden van organisaties geschetst. Deze toekomstbeelden hebben hun eigen invulling en tonen op een aantal terreinen overeenkomsten. Elk van de vier toekomstbeelden geeft kleur en inhoud aan de organisatie en kan de werkgever houvast en inspiratie bieden voor de toekomstige ontwikkeling van de organisatie. Zij kunnen, ieder op een eigen manier, helpen een antwoord te formuleren op de externe omstandigheden waar de werkgever mee te maken krijgt. De vier toekomstbeelden geven ook, elk op eigen wijze, zin aan wat je als werkgever voor organisatie wilt creëren en wat je aan werkenden, klanten en partners te bieden hebt.

De vier toekomstbeelden zijn geen elkaar uitsluitende scenario's of blauwdrukken. Wat ons betreft kunnen werkgevers verstandig winkelen in de vier toekomstbeelden. Zij kunnen hun eigen toekomstbeeld aanvullen. Aandeelhouderschap voor werkenden is een kenmerk voor de verbonden organisatie maar kan ook in een lerende organisatie zinvol zijn. Diversiteit is hét kenmerk van de inclusieve organisatie, maar kan evengoed voordelig zijn voor een verbonden organisatie. Werkgevers zijn aan zet. Wij wensen hen veel inspiratie en veel succes met het vormen van hun éigen organisatie.

Dankwoord

Mede namens de opdrachtgever AWWN bedankt De Argumentenfabriek iedereen die heeft meegewerkt aan de totstandkoming van dit kaartenboek. In het bijzonder bedanken we de deelnemers aan de denksessies.

Mart-Jan Alkemade	Ministerie van Defensie	Eric van der Liet	Randstad
Robin Boonk	AWVN	Ard Pieter de Man	SIOO
Leendert Bos	Cedris	Laura Mattheeuwse	Movares
Claire Bouman	AWVN	Martijn Messemaker	Varova Fashion
Karin van den Brand	Ministerie van Defensie	Hendrik Noten	AWVN
Saskia Breukels	AWVN	Frederike van Oostveen	AWVN
Geert de Bruin	AWVN	Mathilde Reintjes	NS
Marloes Copal	AWVN	Marcel de Rooij	AWVN
Jan Cramer	AWVN	Floor de Ruiter	Flying Elephants
Lars Doyer	AWVN	Mark Schel	KLM
Bruno Fermin	SBCM	Bart Siemens	NEN
Erik Groot	AWVN	Fleur Sikkema	Berenschot
Gerard Groten	AWVN	Gaby Soffner	AWVN
Sjoerd Gunnewijk	BP	Valentijn Verpaalen	Amerpoort
Tineke Hamstra	AWVN	Jaap Withaar	AWVN
Laurens Hartevelde	AWVN		
Jana Hazen	AWVN		
Willemien van Helden	AWVN		
Ria van 't Klooster	NRTO		
Paul Kloosterboer	Patterns & Possibilities		
Harry van der Kraats	AWVN		
Sophie Kramer	Zorgbalans		
Hans van Leeuwen	Asito		
Gerwin van der Lei	VGN		
René van Lieshout	AWVN		

