ABN·AMRO

De professional op weg naar autonomie

Corona, schaarste en zingeving vervagen band bedrijf en werkenden.

adapt

Augustus 2022

Inhoudsopgave

Inleiding 3

1. Groei van het aantal zzp'er voor en na de pandemie 4

2. Belangrijke trends voor organisaties en professionals 8

3. Bouwstenen voor aanpassing van de organisatie 13

Colofon 16

Inleiding

De coronacrisis heeft ingrijpende veranderingen teweeggebracht die de wereld van werk sterk beïnvloeden. Zo is de crisis een belangrijke aanjager geweest voor het werken op afstand en het beoordelen van medewerkers op basis van de output die zij genereren in plaats van hun aanwezigheid tijdens kantooruren.

Tegelijk wordt de schaarste aan werknemers met de dag nijpender. Het is nog onduidelijk of de Oekraïne-crisis tot gevolg zal hebben dat de werkeloosheid stijgt en de arbeidsmarkt weer ruimer wordt, maar het heeft er alle schijn van dat het tekort aan arbeid structureel is vanwege de voortgaande vergrijzing en ontgroening.

De grote vraag naar arbeid stelt werkenden dan ook in staat om nog bewuster te kiezen voor welke organisatie ze werk willen verrichten. Vooral de jonge generaties zoeken naar 'zingeving', wat betekent dat ze van hun werkgever een ruime maatschappelijke betrokkenheid vragen.

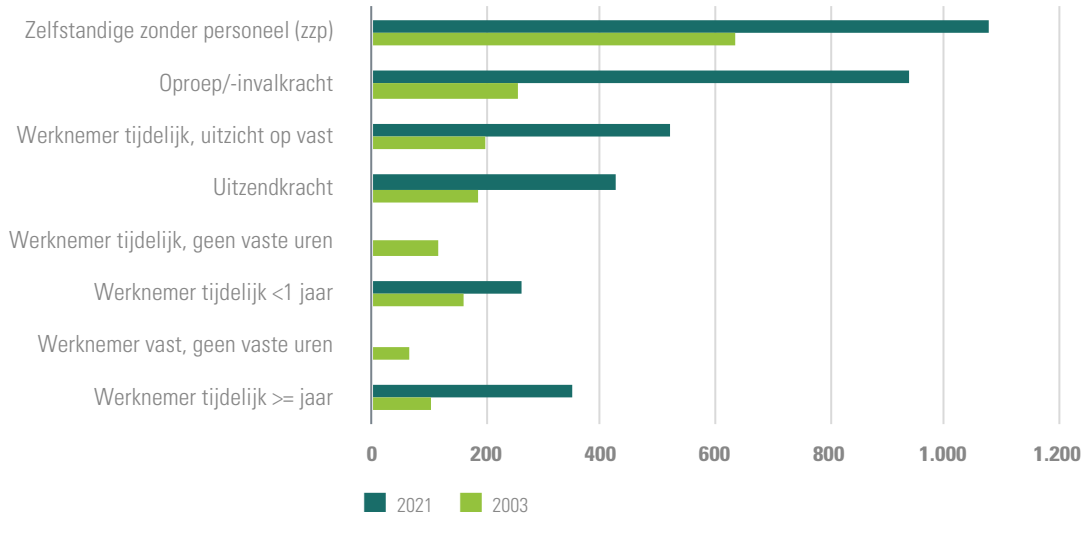
De naweeën van corona, de structurele schaarste aan medewerkers en het toenemend maatschappelijk bewustzijn hebben als gemene deler dat werknemers, vooral professionals, zich veel autonomer willen en kunnen opstellen dan voorheen. Voor alle werknemers geldt in meer of mindere mate dat daarmee de binding met de organisatie waarvoor ze actief zijn vervaagt. Deze ontwikkeling gaat grote invloed hebben op hoe bedrijven zich moeten organiseren en hoe ze menselijk kapitaal moeten inzetten om op lange termijn te kunnen overleven.

In dit rapport staan we stil bij de belangrijke trends die de wereld van werk raken en kijken we vooral naar de positie van de zp'er (zelfstandige professional) in wereld na de coronapandemie. Op basis van de bevindingen uit onze survey onder zp'ers wordt duidelijk hoe deze groep nu denkt over een aantal belangrijke werkgerelateerde onderwerpen. Hieruit volgen adviezen over wat de genoemde ontwikkelingen betekenen voor de manier waarop Human Resources binnen bedrijven te werk moet gaan en over de manier waarop bedrijven zich moeten organiseren.

1. Groei van het aantal zzp'ers voor en na de pandemie

Sinds 2003 is het aantal werkenden dat zijn hoofdbaan als zzp'er uitvoert met 444.000 toegenomen naar ruim 1,1 miljoen. Dat is circa 12 procent van het totaal aantal werkenden, waar dit in 2003 nog maar 8 procent was. De grootste groep zzp'ers biedt vooral eigen arbeid of diensten aan. De HBO+ opgeleide kenniswerkers, die wij in dit rapport zelfstandige professional of zp'er noemen, vormen een belangrijk onderdeel van deze groep. In 2021 waren zij met zo'n 520.000 en hun aantal is sinds 2012 – het eerste jaar waarover cijfers beschikbaar zijn – met 267.000 toegenomen. En binnen de Nederlandse arbeidsmarkt is een stille revolutie gaande: zzp'ers hebben het grootste aandeel binnen het totaal aantal werkenden dat een zekere vorm van flexibele arbeid aanbiedt.

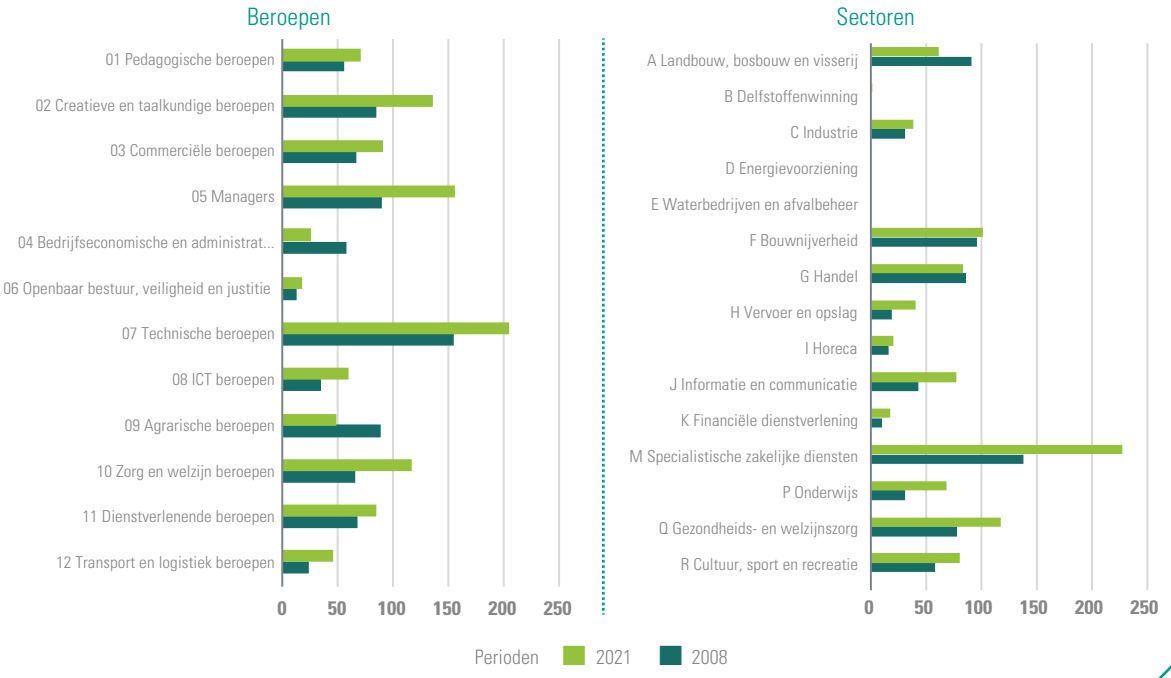
Figuur 1: Soorten flexwerkers 15-75 jaar (x 1.000)



Bron: CBS

In de jaren tot de uitbraak van de coronapandemie is het aandeel zzp'ers in vrijwel alle bedrijfstakken toegenomen. De grootste stijging vond plaats in de specialistische zakelijke diensten, gezondheids- en welzijnszorg en de informatie en communicatie sector. Daarentegen was er slechts een geringe toename van het aantal zzp'ers in grote branches zoals de industrie en de sector vervoer en opslag.

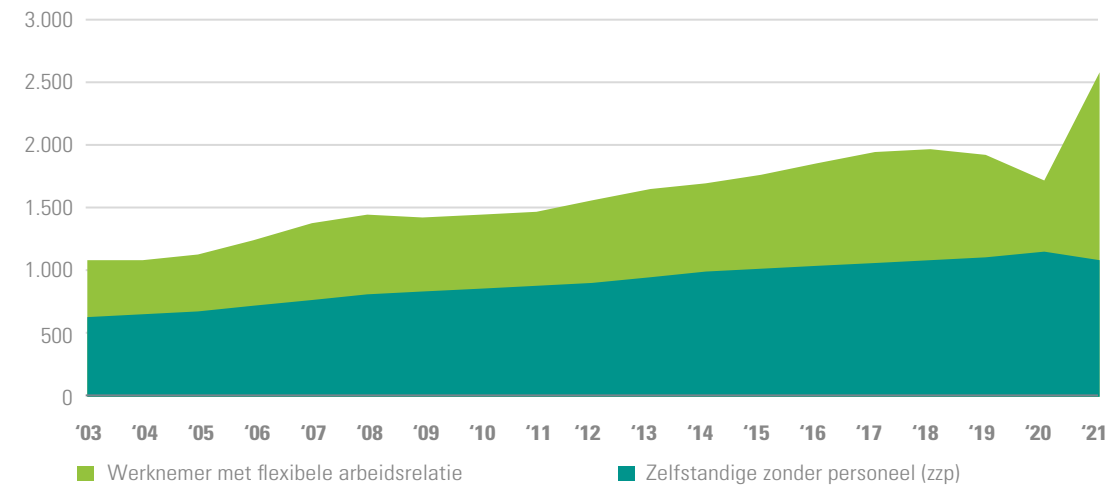
Figuur 2: Groei van het aantal zzp'ers per sector en beroepsgroep 2008-2021 (x 1.000)



Bron: CBS

Groei van het aantal zzp'ers na corona

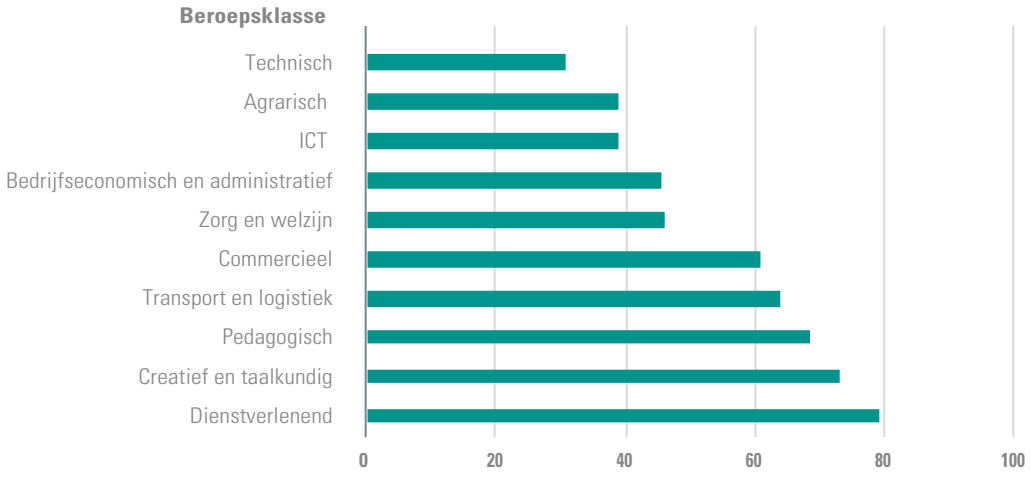
Figuur 3: Aantal flexwerkers en zzp'ers 15-75 jaar: sterke toename tijdens corona (x 1.000)



Bron: CBS

Aan de sterke groei van het aantal zzp'ers is in 2020, het eerste jaar van de coronapandemie, een eind gekomen. Wel is in 2020 het aantal werkenden in een flexibel arbeidsverband geëxplodeerd naar zo'n 3,6 miljoen. De daling in het aantal werkzame zzp'ers werd veroorzaak door een aanzienlijke vraaguitval in een aantal sectoren.

Figuur 4: Afname vraag producten en diensten zelfstandig ondernemers zonder personeel tijdens coronacrisis, 2021 (in %)



Bron: CBS, TNO

De sterke groei van het aantal flexibele krachten is overigens een zorg van het kabinet. Minister Van Gennip van Sociale Zaken en Werkgelegenheid schrijft op 5 juli aan de Tweede Kamer: "We willen naar duurzame relaties toe, maar nu zijn flex en zzp samen goed voor 40 procent van de arbeidsmarkt. Van alle werkenden heeft 56 procent een contract voor onbepaalde tijd. Een kleine helft werkt dus op een heel andere basis en heeft minder toegang tot sociale zekerheid, minder vastigheid, vindt het moeilijker een hypotheek af te sluiten en weet minder hoe ze hun leven kunnen plannen rond hun rooster."

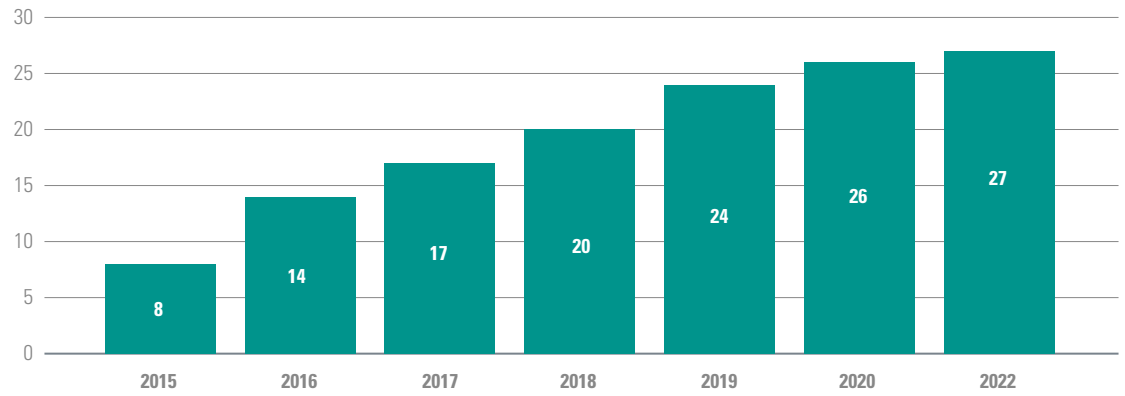
In een interview met het FD legt de minister uit dat zij vooral schijnzelfstandigheid wil aanpakken zonder de echte zzp'er in de weg te zitten. "Vooral aan de onderkant van de markt heb je concurrentie op arbeidsvoorwaarden en dat willen we zoveel mogelijk beperken. Nu is het heel moeilijk voor mensen die als zzp'er zijn aangenomen, maar in een werknemerssituatie zitten, om dat te veranderen."

1.1. Bevindingen uit de zp-survey van 2022

Uit het jaarlijkse onderzoek van ABN AMRO en Adapt blijkt dat de coronacrisis de behoefte bij zp'ers aan nog meer autonomie verder is toegenomen. Zo is de wens naar het hebben van zekerheid op werk inmiddels ruim groter dan de hoe het contract met een bepaalde werkgever er precies uit komt te zien. De zp'er definiëren wij als hoger opgeleide zelfstandige professional die wordt ingehuurd door opdrachtgevers met 250 werknemers of meer en als kenniswerker eigen arbeid verkoopt. Het onderzoek is in het voorjaar van 2022 afgenomen onder 764 zp'ers, met een gemiddelde leeftijd van 40,4 jaar en waarvan 68,5 procent man is.

Opmerkelijk is ook dat het gemiddelde tarief van de zp'er is toegenomen van 84 naar 87 euro. Bovendien stappen zp'ers steeds vaker af van 'uurtje factuurtje'. Van de respondenten legt 27 procent voor bepaalde opdrachten of projecten gedeeltelijk het risico bij zichzelf door een prestatieafspraak te maken. Deze trend is al jaren gaande.

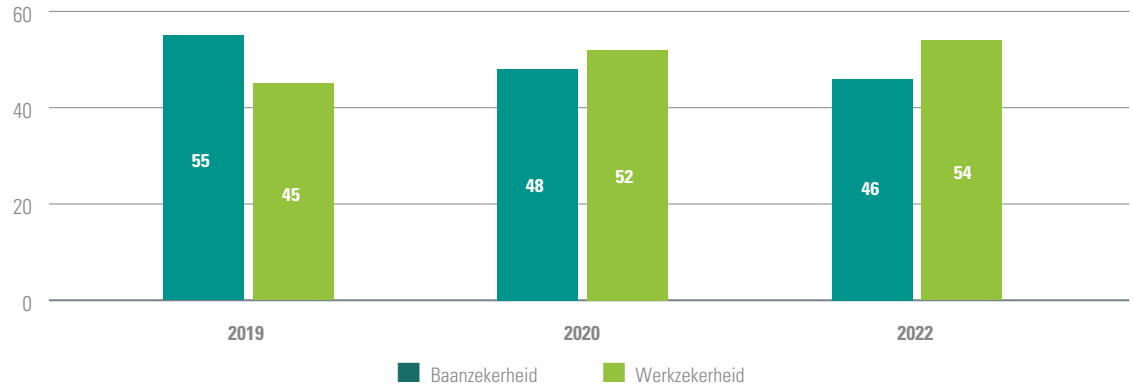
Figuur 5: Opkomst van prestatieafspraken bij zp'ers (in %)



Bron: ABN AMRO, Adapt (2022)

Het soort contract (contractvorm) is voor zp'ers zoals gezegd een steeds minder cruciaal onderdeel in de beslissing om werk aan te nemen. Vond in 2019 nog 75 procent het nog van belang om in een vastomlijnde verhouding tot de werkgever te verkeren, is dit in 2020 gedaald naar 62 procent en bedraagt dit nu slechts 59 procent. Deze ontwikkeling sluit aan bij het feit dat werkzekerheid belangrijker wordt geacht dan baanzekerheid.

Figuur 6: Contractvorm voor zp'ers minder relevant. Baanzekerheid vs Werkzekerheid



Bron: ABN AMRO, Adapt (2022)

In samenhang hiermee hoeft het niet te verbazen dat de verbondenheid van zp'er afneemt met de organisaties waarvoor ze actief zijn Bij hun keuze gaat bovendien steeds meer de aandacht uit naar waar de werkgever voor staat. Professionals kijken steeds meer naar de positionering van de organisatie in plaats van naar het bedrijf zelf; inmiddels vindt 70 procent van de zp'ers 'employer branding' belangrijker dan 'corporate branding', waar dit in 2020 nog 68 procent was.

Tot slot blijven training en ontwikkeling van zp'ers structureel achter vergeleken bij professionals in vaste dienst. Toch zijn alle cijfers met betrekking tot het volgen van opleidingen hoger dan voorgaande jaren. Het belang van formeel leren wordt dus meer en meer erkend door de zp'er.

2. Belangrijke trends voor organisaties en professionals

De grote behoefte van zp'ers om meer autonoom te opereren geldt voor veel meer werkenden en hangt samen met een aantal grote ontwikkelingen. Allereerst heeft de coronapandemie voor een aardverschuiving gezorgd in de verhouding tussen werknemer en werkgever. Tegelijk blijkt de al langer aanwezige trend van vergrijzing en ontgroening tot zeer nijpende tekorten op de arbeidsmarkt te leiden, waardoor werkenden meer te kiezen hebben. De behoefte aan 'zingeving' tenslotte geeft invulling aan die toegenomen keuzevrijheid en leidt ertoe dat vooral jongere generaties van hun werkgever een brede maatschappelijke betrokkenheid eisen.

2.1. Coronapandemie

In 2010 bracht de Stichting Management Studies (SMS) een boek uit dat meteen een bestseller werd: *Het nieuwe werken ontrafeld*. De uitgangspunten van het boek zijn tijd- en plaatsonafhankelijk werken, sturen op resultaat, vrij toegang tot en gebruik van kennis, ervaring en ideeën, en flexibele arbeidsrelaties. De eerste twee aanbevelingen kwamen eigenlijk nooit echt van de grond, tot de coronapandemie in 2020 ervoor zorgde dat deze zowaar binnen een aantal maanden gerealiseerd werden.

Kennelijk is er een crisis nodig is om grootschalige veranderingen in gedrag te laten plaatsvinden. De pandemie leidde ertoe dat kantoormedewerkers op grote schaal vanuit huis gingen werken, dat overleg hoofdzakelijk digitaal plaatsvond en dat werk en privé in een andere balans kwamen. Deze ontwikkelingen blijken voor- en nadelen te hebben: naast positieve punten als minder reistijd, meer tijd voor persoonlijke zaken en betere concentratie, klagen werkgevers en werknemers over gebrek aan contact en inspiratie, vereenzaming en het feit dat werk en privé teveel door elkaar zijn gaan lopen.

Zeker is dat de pandemie heeft aangetoond dat de techniek veel verder is ontwikkeld dan de manier waarop we ons organiseren: die is voor een groot deel nog gebaseerd op een management-ethos van wantrouwen, en dus controle over de medewerker. De pandemie heeft dit fenomeen in een paar maanden onder druk gezet en in sommige organisaties tot gevolg gehad dat vragen gesteld worden over de toegevoegde waarde van klassiek management.

Met de erosie van het klassieke principe van leiding en toezicht is sinds de crisis tegelijk is het verschil tussen medewerkers in loondienst en zzp'ers kleiner geworden. Naast het verminderde contact tussen al aanwezige werknemers zijn nieuwe medewerkers tijdens de pandemie vaak hoofdzakelijk alleen online gestart en hebben ze hun collega's vaak alleen virtueel gezien. De klassieke binding met het bedrijf en de cultuur is dus zeker bij nieuwe collega's sterk verzwakt.

'Het betere werken' als uitdaging voor HR

Aangezien de gevolgen van de pandemie nog lang niet zijn uitgekristalliseerd, moet de afdeling Human Resources (HR) op veel gebieden antwoorden vinden. Zo is het onder meer de vraag hoe de samenhang tussen werknemers en de bedrijfswaarden en cultuur te behouden wanneer thuiswerken vaste voet aan de grond krijgt, hoe onderling te communiceren en hoe om te gaan met thuiswerkend personeel. Managers moeten dus zorgvuldig nadenken over hoe ze de geest van de organisatie en het onderlinge vertrouwen kunnen behouden wanneer de werknemers alleen door technologie met elkaar verbonden zijn.

HR-professional Rob Veersma heeft de uitdagingen waarmee HR te maken krijgt als volgt onder woorden gebracht: "Weinigen van ons hadden zich een wereldwijde pandemie als COVID-19 kunnen voorstellen. Hoewel de maatregelen om de pandemie in te dammen zijn genomen vanuit het oogpunt van de volksgezondheid, hebben ze de meesten van ons ook gedwongen om op een andere manier te werken. Dat is voor velen van ons een uitdaging is geweest; niet alleen voor medewerkers, maar ook voor hun gezinnen. Deze veranderingen betekenen ook een enorme opgave voor HR, aangezien deze ontwikkeling ongekend is en we niet alle antwoorden hebben."

De inrichting van organisaties vraagt vanwege deze majeure ontwikkeling om nieuw leiderschap. Binnen organisaties ontstaan immers verschillende vormen van hybride werken, evenals dat rekrutering, on-boarding, leiderschapsontwikkeling, talentmanagement en prestatiemanagement diepgaande wijzigingen zullen ondergaan. HR krijgt een andere functie in de organisatie en zal oude problemen anders moeten aanpakken en moeten inspelen op de nieuwe uitdagingen.

Ook uit ons onderzoek blijkt dat leiderschap van organisaties steeds belangrijker wordt. Als we bijvoorbeeld kijken naar belangrijke competenties voor succesvolle samenwerking in teams dan zien we dat Leiderschap & sociale invloed nieuw de top 10 is binnengekomen. De coronacrisis lijkt de noodzaak voor deze competentie van het management te hebben versterkt.

Figuur 7. Intermenselijke vaardigheden nemen in belang toe na corona

Wat zijn belangrijke competenties voor succesvolle samenwerking in een team?

Respondenten mochten hun eigen top 10 samenstellen uit 20 competenties (+ anders namelijk)
1. Samenwerken
2. Aanpassingsvermogen
3. Sociale intelligentie ↑
4. Probleemoplossend denken
5. Digitale skills ↑
6. Vertrouwen ↑
7. Leiderschap & sociale invloed (nieuw binnen) ↑
8. Creativiteit ↓
9. Deskundigheid ↓
10. Klantgerichtheid ↓

Resultaatgerichtheid is uit de top 10 gevallen

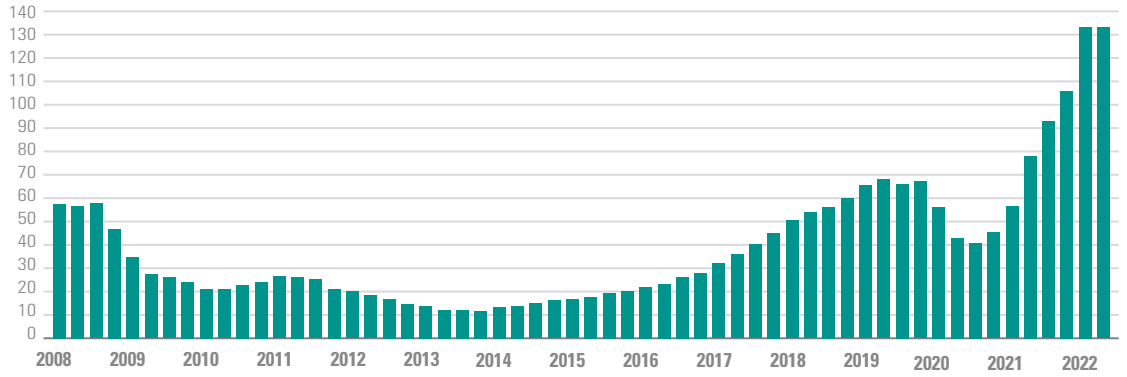
Bron: Adapt

De tijden zijn dus anders. Waar sommigen spreken van het 'het nieuwe normaal' prefereren wij 'het betere normaal', omdat we het zoveel beter kunnen doen dan in het verleden.

2.2. Schaarste - This time it's different

Inmiddels doet zich een belangrijke nieuwe ontwikkeling voor die de arbeidsmarktdiscussie nog jarenlang zal domineren en die we in eerdere rapporten onvoldoende belicht hebben: de structurele schaarste aan werknemers, zowel wat betreft medewerkers in vaste dienst als ook flexmedewerkers. Tot ieders verbazing heeft de corona-crisis in 2020 en 2021 niet geleid tot een sterke groei van de werkeloosheid. In eerste instantie dachten economen dat de steunmaatregelen van de overheid de belangrijkste reden hiervoor waren. Maar ook nu de steunmaat-regelen sterk zijn afgebouwd, blijft de werkloosheid dalen waardoor structurele tekorten ontstaan in de meeste sectoren en regio's.

Figuur 8: Aantal vacatures per 100 werklozen (kwartaalcijfers)



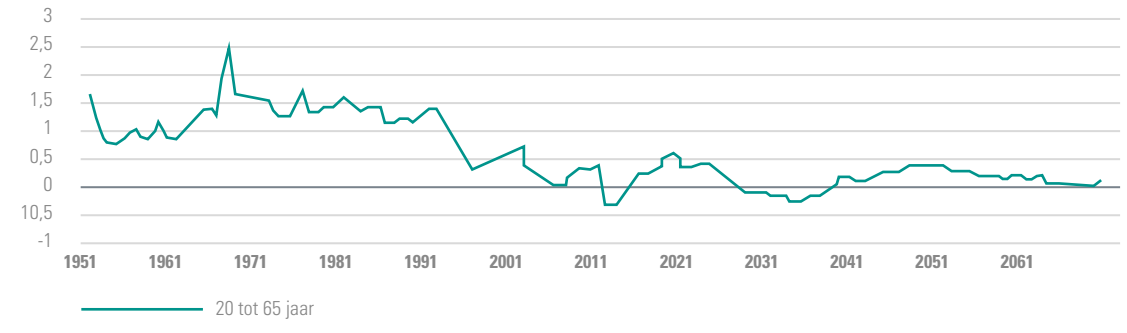
Bron: CBS, NRC 170522/StS

Sinds het uitbreken van de oorlog in Oekraïne doet zich dezelfde vraag voor: slaat de werkloosheid alsnog toe, of heeft de demografische trend van vergrijzing en ontgroening opnieuw het overwicht? Denkbaar is dat zich een vergelijkbaar scenario ontvouwt als in 2009 toen de kredietcrisis zorgde voor een omslagpunt op de arbeidsmarkt en de werkloosheid na een paar jaar snel opliep. Maar wat de huidige situatie in ieder geval anders maakt dan die van 2009 is dat er tevens sprake is van een behoorlijke mismatch op de arbeidsmarkt.

Deze trend van de afgelopen jaren lijkt nog niet te zijn gekeerd. Dit betekent dat de werkloosheid inderdaad wel eens kan gaan oplopen, maar dat aan de andere kant veel bedrijven nog steeds moeite hebben om de juiste mensen te vinden. De overheid probeert hier met initiatieven als het STAP budget verandering in te brengen. Feit blijft dat momenteel sprake is van structurele schaarste.

Figuur 9: De beroepsbevolking blijft krimpen

Jaarlijkse groei beroepsbevolking, miljoenen, j-o-j % verandering



Bron: ABN AMRO, CBS

Schaarste als uitdaging voor HR

De structurele schaarste aan medewerkers heeft onder meer tot gevolg dat HR een kernactiviteit wordt, aangezien strategisch personeelsmanagement een belangrijk aandachtspunt wordt van de bedrijfsleiding. Als het dan gaat om het binden en behouden van medewerkers, is het volgens Guido Heezen van arbeidsonderzoeksbureau Effectory van belang om als werkgever in te spelen op de zes basisbehoeften van medewerkers: zekerheid, afwisseling, het verschil maken, verbondenheid, groei en een (maatschappelijk) bijdrage leveren.

Een van de gevolgen van structurele schaarste is dat de bedrijfscultuur namelijk een belangrijk punt wordt waarmee bedrijven zich kunnen onderscheiden in hun gevecht om talent te vinden en te behouden. De schaarste die we nu ondervinden leidt in een aantal gevallen tot 'reverse recruitment': het zijn niet de werknemers die solliciteren bij de werkgever, maar eerder andersom.

De structurele schaarste heeft ook een aantal andere gevolgen voor bedrijven bij de inhuur van vaste en flexibele medewerkers. Door de schaarste neemt het 'Total Talent Management'-denken sterk toe. Dit komt er in wezen op neer dat het klassieke onderscheid tussen recruit- ment voor medewerkers in vaste dienst en recruitment voor medewerkers die in flexibele contacten werken, sterk vervaagt. Het uitgangspunt wordt om als bedrijf (tijdelijk) de beschikking te krijgen over de competenties van medewerkers, de contractvorm wordt dan minder relevant.

Dit sluit aan bij de eerdergenoemde trend die we al enkele jaren zien dat zp'ers de contractvorm ondergeschikt vinden aan de opdrachtgever of soort opdracht. Dit alles betekent ook dat bij veel organisatie de inhuur van externen niet meer de verantwoording is van 'inkoop' maar direct onder de verantwoording van HR valt.

2.3. Binden & boeien en The Great Resignation in de VS

De jonge generaties op de arbeidsmarkt hebben andere voorkeuren met betrekking tot de inrichting van werk en 'stemmen met de voeten' (nemen ontslag) als de bedrijfscultuur van hun werkgever hen niet aanstaat. Het ontbreken van een duidelijke maatschappelijk gebaseerde 'purpose' is vaker een reden om van baan te veranderen. Vooral jongere werknemers zijn op zoek naar zingeving in hun werk.

Zo onderzocht Cognizant's Center for the Future of Work 'The Purpose Gap' in Europa en bracht in kaart waar millennials en de Generatie Z naar op zoek zijn. Zij stellen vast dat de uit Amerika gestarte trend van 'The Great Resignation' breed opgang doet: een recordaantal werknemers nam afscheid van hun werkkring, vaak zelfs zonder een andere baan op het oog te hebben. Recent onderzoek door de Intelligence Group laat zien dat de grote job switch nu ook in Nederland om zich heen slaat. Een op de vijf personen is van baan verwisseld de afgelopen vijf maanden.

Volgens het onderzoek van Cognizant's Center for the Future of Work zegt minder dan een vijfde (18 procent) van de respondenten dat zij echte zingeving in hun werk kwijt kunnen. Van de jonge werknemers zegt de meerderheid (65 procent) het 'extreem' of 'erg' belangrijk te vinden dat een werkgever een positieve invloed op de samenleving heeft. Als het om persoonlijke zingeving gaat, gaat het millennials en de Generatie Z om drie eigenschappen die bepalen of werk voor de respondenten zinvol is: ze moeten passie voelen voor hun werk (59 procent), een goede balans tussen werk en privé ervaren (53 procent) en een goed salaris ontvangen (49 procent).

Zingeving als uitdaging voor HR

Het onderzoek Cognizant's Center for the Future of Work legt de noodzaak voor organisaties bloot om oprecht hun best te doen om nieuwe en toekomstige generaties van jonge, opgeleide arbeidskrachten ervan te overtuigen dat het 'waarom' van het bedrijf verder gaat dan primair denken aan de aandeelhouders. De werknemers, lokale gemeenschappen en de hele wereld zijn veel belangrijker.

Organisaties moeten volgens het onderzoek waken voor een kloof tussen ‘werk’ en ‘zingeving’ door zingeving zichtbaar te maken in de interne communicatie, aldus de onderzoekers. Veel werknemers zijn simpelweg niet op de hoogte van het standpunt van hun werkgever inzake ethische, sociale of ecologische onderwerpen. Een derde van de respondenten zegt bijvoorbeeld dat zij geen idee hebben of er een plan is om op de lange termijn CO_2-neutraal te worden. Zelfs wanneer een bedrijf wel degelijk maatschappelijke doelen nastreeft, ondermijnt slechte interne communicatie zo’n boodschap met als gevolg minder betrokkenheid van werknemers. Deze gegevens sluiten dan ook erg goed aan bij de resultaten van onze eigen survey die we elk jaar onder zp’ers houden waarin we zien dat zp’ers het employer brand van een organisatie veel belangrijker vinden dan het corporate brand.

Een andere aanbeveling uit het onderzoek van Cognizant’s Center for the Future of Work is dat werkgevers persoonlijke zingeving bij werknemers aanmoedigen. De tijd waarin werkgevers konden micro-managen is voorbij. Werknemers zullen hun werk als minder zinvol ervaren wanneer iemand steeds over hun schouders meekijkt. Organisaties kunnen persoonlijke groei aanmoedigen door werknemers meer autonomie te bieden bij het behalen van hun eigen doelen en hen de gelegenheid geven om ideeën aan te dragen op verschillende vakgebieden. Dit verhoogt de werknemerstevredenheid, creativiteit, productiviteit en betrokkenheid van de werknemer.

3. Bouwstenen voor aanpassing van de organisatie

De coronacrisis heeft belangrijke lessen opgeleverd over de veranderingen die doorgevoerd moeten worden binnen organisaties om interne en externe (zp'ers) kenniswerkers te binden, te behouden en tot bloei te laten komen. Heezen van Effectory geeft hiervoor een aantal bouwstenen. De eerste twee bouwstenen zijn: 'weg met onnodige regels' en 'minder management'. Bedrijfscultuur speelt hier binnen een grote rol, net als goed werkgeverschap. Goed werkgeverschap evolueert in de wereld van structurele tekorten naar 'aanstekelijk werkgeverschap', een term die jaren geleden al door flex- en arbeidsmarkt expert Wim Davidse is geintroduceerd.

De derde bouwsteen is dat de medewerkers in de frontlinie serieus genomen worden. En met de frontlinie wordt bedoeld: daar waar het werk daadwerkelijk gebeurt, dus in de interactie met de klant. De vierde factor van goed werkgeverschap is 'delen van informatie'. Vertel eerlijk hoe het met de organisatie gaat. En de laatste bouwsteen is 'sociale innovatie': vraag aan medewerkers (en zp'ers) wat er beter, sneller, klantgerichter, slimmer en goedkoper kan.

Minder regels

Alle signalen wijze op een toenemend belang van de professional voor organisaties. Zoals eerder geconstateerd heeft de coronacrisis de toegevoegde waarde van de klassieke, op controle gebaseerde, managementfunctie ter discussie gesteld. Veel grote bedrijven denken na over het verminderen van managementlagen en het versnellen van zelforganisatie initiatieven. De pandemie heeft hier gewerkt als een snelkookpan: het beoordelen van professionals op basis van hun prestatie is gemeengoed geworden. In zijn invloedrijke boek Drive (2018) legt Daniel Pink al de randvoorwaarden neer die belangrijk zijn voor professionals, al dan niet in vaste dienst: autonomie, continu verbeteren en zingeving. Minder regels heeft te maken met de behoefte aan meer autonomie bij professionals.

Minder management, aanstekelijk werkgeverschap en andere vormen van coördinatie

De coronacrisis heeft hybride werken tot norm verheven, evenals dat de medewerkers vooral op hun prestatie worden beoordeeld in plaats van op hun inzet. Een van de gevolgen daarvan is dat er minder management nodig is. Een ander gevolg is dat andere, meer op bedrijfscultuur gebaseerde vormen van coördinatie van werk sterk in opkomst zijn. Zo hebben wij in eerdere publicaties uitgebreid stilgestaan bij nieuwe vormen van het organiseren van werk zoals agile werken en de destijds door BSO geïntroduceerde op 'cellen' gebaseerde inrichting van werk.

Bij veel grotere organisaties zien we dat geëxperimenteerd wordt met deze nieuwe manieren van werken terwijl de klassieke hiërarchische structuur blijft bestaan.

Een verfrissende manier van organiseren van werk vindt plaats bij het snelgroeiende bedrijf Adyen. Net als bij Southwest Airlines is hier de bedrijfscultuur leidend bij het organiseren van werk.

Figuur 10. De Adyen formule: Hoe gaan wij met elkaar om?

De Adyen formula

The way we work is guided by the eight principles of the Ayden Formula

We build to **benefit all customers** (not just one)

We make **good choices** to build an ethical business and drive sustainable growth for our customers

We **launch fast** and iterate

Winning is more important than ego; we work as a team - across cultures and time zones

We don't hide behind email, instead we pick up the phone

We **talk straight** without being rude

We include **different people** to sharpen our ideas

We **create our own path** and won't be slowed down by "stewards"

‘Aanstekelijk werkgeverschap’

In een nog te publiceren boek van Josh Bersin, een vooraanstaand denker op het gebied van human capital, getiteld ‘Irresistable’, gaat Bersin in op de kenmerken die organisaties nu moeten hebben om aantrekkelijk te zijn en blijven voor talent. De bedrijfscultuur speelt daarbij een dominante rol.

Figuur 11. Ingredienten van de Irresistable organisation

Bersin’s Simply Irresistible Organisation™ model

Meaningful work	Supportive management	Positive work environment	Growth opportunity	Trust in leadership
Autonomy	Clear & transparent goals	Flexible work environment	Training & support on the job	Mission & purpose
Select-to-fit	Coaching	Humanistic workplace	Facilitated talent mobility	Continuous investment in people
Small, empowered teams	Investment in development of managers	Culture of recognition	Self-directed, dynamic learning	Transparency & honesty
Unstructured time	Agile performance management	Fair, inclusive, diverse, work environment	High-impact learning culture	Inspiration

Cross-organisation collaboration & communication

Delen van informatie

Een groot aantal problemen, zoals de arbeidskrapte, de hoge inflatie en de klimaatcrisis, bevinden zich buiten de invloedssfeer van bedrijven en roepen daarom extra onzekerheid op. Juist deze ontwikkelingen leiden echter tot vragen bij medewerkers, zoals over hoe het gesteld is met de financiële positie van de werkgever. Van het management wordt daarom een proactieve rol verwacht met betrekking tot het delen van kennis. In een schaarse arbeidsmarkt is kennis over de kwetsbaarheid van de opdrachtgever en uitleg over hoe wordt omgegaan met onzekerheden een belangrijk onderdeel van de strategie.

Sociale innovatie

De meeste organisaties denken dat een effectieve planning dé manier is om turbulente en onvoorspelbare tijden door te komen. Maar goede plannen zijn nutteloos wanneer het landschap plotseling en snel verandert. Onzekerheid is zekerheid geworden en die onzekerheden komen ook nog steeds sneller op ons af. Organisaties moeten zich steeds sneller aanpassen door zicht te hebben op het aanpassingsvermogen van medewerkers. Dit aanpassingsvermogen is een belangrijk onderdeel van sociale innovatie.

Aanpassingsvermogen is het vermogen om te veranderen en doeltreffend te blijven in een veranderende omgeving. Sommigen noemen het wendbaar of agile zijn, maar het is meer dan alleen openstaan voor verandering. Het cruciale ingrediënt voor aanpassingsvermogen is effectief blijven wanneer alles verandert. Proactieve organisaties die marktleider zijn in hun branche weten dit allang. Het vermogen van een organisatie om zich aan te passen is een groot concurrentievoordeel. Dit soort bedrijven staan open voor nieuwe ideeën, durven te falen en doen dingen nooit omdat ‘ze het altijd zo hebben gedaan’. Ze zijn juist in staat om veranderingen te voorzien en raken niet in paniek als dingen niet volgens plan gaan.

Het aanpassingsvermogen van organisaties is te meten en komt tot uitdrukking in de zogeheten AQ score: de Adaptability Quotiënt. Uit onderzoek van PWC (Workforce of the Future) blijkt dat 40% van de professionals het risico loopt in 2030 niet meer mee te kunnen komen.

Colofon

Dit rapport is een uitgave van ABN AMRO en Adapt.

Uitgever
ABN AMRO Bank N.V.

Met dank aan auteurs
Amad Khan, analist voor de sectoren Zakelijke Dienstverlening en TMT
Mario Bersem, sector econoom voor de sectoren Zakelijke Dienstverlening en TMT
Han Mesters, sector banker Zakelijke Dienstverlening
Niels Huismans, Adapt

Redactie
Bendert Zevenbergen

Opmaak
Kollerie Reklame-advies & Promotions

Fotoverantwoording
Shutterstock

Commercieel contact

ABN AMRO
Han Mesters, Sector banker Zakelijke Dienstverlening, 06 - 30 29 12 31
han.mesters@nl.abnamro.com

Adapt
Niels Huismans, Oprichter & Managing Director Adapt, 06 - 43 37 97 24
niels@adapt.nl

Disclaimer
De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO en Adapt betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch ABN AMRO, noch Adapt, noch functionarissen van de bank of van Adapt kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd. Het gebruik van tekst en/of cijfers uit deze publicatie is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.

©ABN AMRO, augstus 2021

Deze publicatie is alleen bedoeld voor eigen gebruik. Verveelvoudiging en/of openbaarmaking van deze publicatie is niet toegestaan, behalve indien hiervoor schriftelijk toestemming is gekregen van ABN AMRO Bank. Teksten zijn afgesloten op 28 juli 2021.