



MEER AANDACHT VOOR FLEXIBILITEITSWENSEN WERKNEMERS

Beperkt rekbaar

Uit de Flexibiliteitmonitor 2006 van Vedior en TNO blijkt dat flexibiliteit van groot belang is voor het succes van organisaties. Daarbij is het met name belangrijk om voldoende aandacht te schenken aan menselijke kanten van flexibiliteit, en wat dat betreft lijkt het de goede kant op te gaan. Vergeleken met 2005 schenken organisaties in flexibiliteitsvraagstukken duidelijk meer aandacht aan de wensen en behoeften van de medewerker.

In 2005 hebben Vedior en TNO een eerste monitor uitgevoerd naar arbeidsproductiviteit en flexibiliteit onder leidinggevenden in Nederland: de arbeidsproductiviteitsmonitor 2005 (Goudswaard *et al.*, 2005). De monitor was een eerste verkenning van de mate waarin Nederlandse bedrijven er met hun flexibiliseringsstrategie

door Anneke Goudswaard en Wim Davidse

in slagen om op een gebalanceerde wijze aandacht te besteden aan vier noodzakelijke vormen van flexibiliteit: marktgerichte, toekomstgerichte, mensgerichte en arbeidsmarktgerichte. Uit de arbeidsproductiviteitsmonitor 2005 bleek dat managers de mens vooral centraal zetten als het gaat om het verhogen van de arbeidsproducti-

viteit. Ten aanzien van flexibiliteit lijken de kortetermijn-eisen van de markt op het eerste plan te komen en de mens daarachter. Van de mensgerichte en toekomstgerichte flexibiliteit die nodig is om Nederlandse bedrijven meer succesvol te maken, was destijds nog maar weinig te zien (Goudswaard en Davidse, 2006).

In 2006 hebben Vedior en TNO een tweede monitor uitgevoerd: de Flexibiliteitmonitor 2006 (Goudswaard *et al.*, 2006). Hierin ging het niet alleen om de vraag hoe hoog flexibiliteit op de managementagenda staat, maar ook om de concrete maatregelen en mogelijke dilemma's in de bedrijfspraktijk. In dit artikel zetten wij de resultaten van deze tweede monitor uiteen.

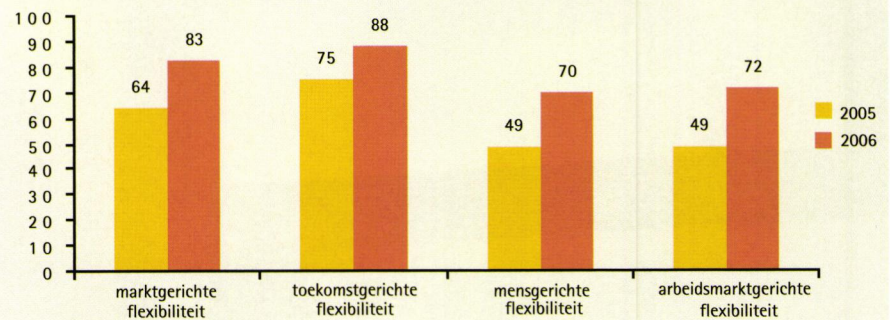
Gebalanceerde flexibiliteit

In de Flexibiliteitsmonitor onderzoekt TNO hoe bedrijven erin slagen om in de praktijk vorm te geven aan gebalanceerde flexibiliteit. Het onderzoek is uitgevoerd onder leidinggevendenden van bedrijven met meer dan honderd werknemers in een vijftal sectoren: industrie, vervoer & communicatie, financiële instellingen, (kennisin-tensieve) zakelijke dienstverlening, gezondheidszorg & welzijn. De netto steekproef bestond uit 1.240 respondenten.

In 2006 staat flexibiliteit hoger op de agenda dan in 2005 (zie figuur 1). Leidinggevendenden vinden het daarbij (voor de komende jaren) nog steeds het meest belangrijk om te kunnen anticiperen op structurele veranderingen in de (afzet)-markt, onder andere door te werken aan innovaties (toekomstgerichte flexibiliteit: 88 procent). Daarnaast vinden bedrijven het belangrijk om snel en efficiënt te kunnen reageren op de volume- en mixvariatie van de (afzet)markt (marktgerichte flexibiliteit: 83 procent).

Terwijl in 2005 de mens duidelijk veel minder centraal stond in de flexibiliseringsstrategie dan de markt, is er in 2006 veel meer oog voor het menselijk aspect. Meer dan 70 procent van de leidinggevendenden vindt het belangrijk om in de komende jaren activerend te kunnen inspelen op wensen, capaciteiten en diversiteit van het eigen personeel (mensgerichte flexibiliteit: 70 procent) en om te kunnen anticiperen op structurele veranderingen in de arbeidsmarkt, onder andere door te werken aan vernieuwende maatregelen, werkwijzen of relaties op de arbeidsmarkt (arbeidsmarktgerichte flexibiliteit: 72 procent). De consensus over het belang van de mens in de flexibiliseringsstrategie is toegenomen, en de verschillen tussen sectoren zijn geslonken. Niet alle sectoren geven echter een evenwichtig beeld te zien. De industrie hecht van alle sectoren het meest aan marktgerichte flexibiliteit en het minst

Fig. 1 Vier typen flexibiliteit op de managementagenda (in percentages)



aan mensgerichte flexibiliteit. In de gezondheidszorg is het juist de arbeidsmarktgerichte flexibiliteit en mensgerichte flexibiliteit die de toon zetten; marktgerichte flexibiliteit legt hier minder gewicht in de schaal dan in enige andere sector.

Noodzaak

We hebben de leidinggevendenden tevens gevraagd waarop zij sturen als het gaat om het verhogen van de flexibiliteit. Ze zeggen vooral te sturen op het verhogen van de flexibiliteit van hun werknemers (zie figuur 2), en dan met name op een flexibele attitude van het personeel (82 procent). Daarnaast noemen ze het stimuleren van innovatief en creatief gedrag (67 procent) en het investeren in brede inzetbaarheid en interne mobiliteit (64 procent). Bedrijven zijn zich duidelijk zeer bewust van de noodzaak om personeel voldoende breed en flexibel inzetbaar te maken en in beweging te houden. Dat dit geen loze opmerkingen zijn, blijkt uit een aantal overige maatregelen die hoog op het lijstje staan: bedrijven investeren in opleiding (66 procent), sturen op vertrouwen (71 procent), sturen op korte lijnen en verantwoordelijkheden op de werkvloer (72 procent) en op transparantie in de communicatie (63 procent). Dit zijn belangrijke maatregelen die werknemers

in staat kunnen stellen om in hun werk zelfstandig en flexibel te opereren. Opvallend is wel dat de favoriete maatregelen van werkgevers vooral gericht lijken op de flexibiliteit die het bedrijf *van het personeel* vraagt. Veel minder aandacht is er voor maatregelen die gericht zijn op het verhogen van de flexibiliteit *voor het personeel*: het tegemoet komen aan de flexibiliteitswensen van medewerkers. Zo stuurt slechts 38 procent van de werkgevers op het bieden van ruimte voor het combineren van werk en privé, biedt eenzelfde percentage ruimte voor individuele wensen in werktijden en stuurt slechts 32 procent op een leeftijds- of levensfasebewust personeelsbeleid. Bekijken we de aandacht van werkgevers voor arbeidsmarktgerichte flexibiliteit, dan zien we dat ze vooral aandacht besteden aan het verbeteren van het imago op de arbeidsmarkt, en in iets mindere mate aan het hebben van inzicht in de (toekomstige) arbeidsmarkt. Het aangaan van partnerschappen om arbeidsmarktknelpunten op te lossen (niet in de figuur opgenomen) komt weinig voor. We zien sowieso dat bedrijven kansen laten liggen als het gaat om het samenwerken met anderen teneinde grotere flexibiliteit te bereiken. Als we een vergelijking maken tussen

LEIDINGGEVENDEN ZIEN GEEN BELEMMERING IN HUN EIGEN MANIER VAN AANSTUREN

goed- en slechtpresterende bedrijven, zien we dat de eerste groep alle vormen van flexibiliteit hoger op de agenda heeft staan. Ook zien we dat succesvolle bedrijven vrijwel alle type maatregelen vaker toepassen.

Dilemma's

We hebben de leidinggevenden tenslotte gevraagd naar de belemmeringen die zij ervaren in hun streven naar grotere flexibiliteit. We hebben ze een groot aantal mogelijke dilemma's voorgelegd met de vraag in hoeverre deze in de praktijk herkenbaar zijn (zie figuur 3).

Het belangrijkste knelpunt dat leidinggevenden ervaren bij het verhogen van de flexibiliteit, is het feit dat ze rekening moeten houden met de privé-omstandigheden van hun medewerkers. Opvallend is dat leidinggevenden geen belemmering zien in hun eigen manier van aansturen. We kunnen de genoemde belemmeringen koppelen aan twee thema's die voor het

HR beleid in de toekomst van groot belang zijn, namelijk het vergroten van de (flexibele) inzetbaarheid van werknemers en levensfasebewust personeelsbeleid.

Inzetbaarheid

Om veranderingen in de markt te kunnen blijven volgen of zelfs voorop te lopen in innovaties is een goed opgeleid en breed en flexibel inzetbaar personeelsbestand essentieel. Zoals we gezien hebben, staan op de lijst met flexibiliseringmaatregelen veel maatregelen die hierop aansluiten. Kijken we nu naar de belemmeringen, dan zien we dat leidinggevenden redelijk veel vertrouwen hebben dat hun medewerkers de vereiste veranderingen aankunnen (slechts 30 procent maakt zich hier zorgen over). Toch blijkt uit de lijst met belemmeringen ook dat men er nog niet is: 61 procent van de leidinggevenden denkt dat medewerkers breder inzetbaar zouden moeten zijn (en dat dus nog onvoldoende zijn) en 47 procent vindt dat ze eigenlijk

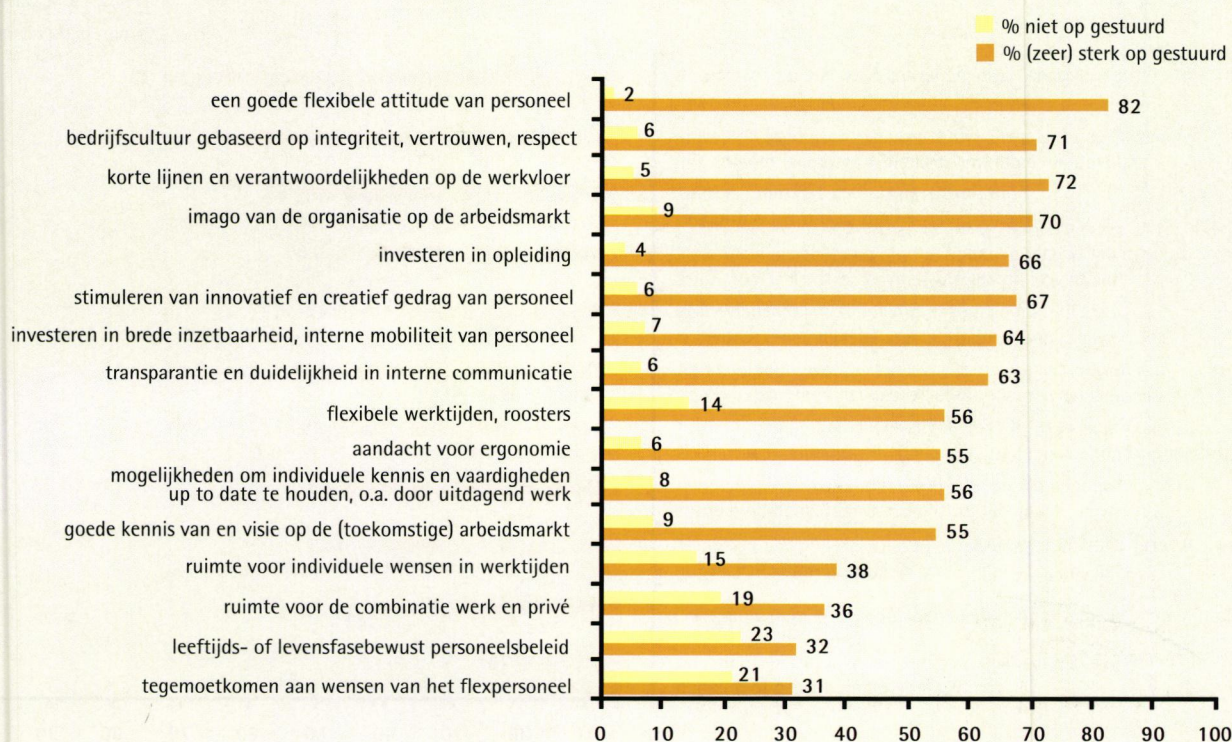
meer ruimte zouden moeten geven voor creativiteit.

Uit de genoemde belemmeringen kunnen we ook afleiden waarop de maatregelen vastlopen: investeren in personeel komt in de knel door de té grote aandacht voor de korte termijn. Verder zien we dat leidinggevenden zich ook bewust zijn van het feit dat ze de druk op de arbeidsproductiviteit te hoog opvoeren. Ook dit komt de flexibiliteit en het vernieuwend vermogen van medewerkers niet ten goede: men is dan immers vooral bezig met de korte termijn en neemt onvoldoende tijd voor zaken als leren en reflectie.

Levensfasebewust personeelsbeleid

Het tweede thema in relatie tot flexibiliteit en HR-beleid gaat over het dilemma dat leidinggevenden rekening moeten houden met het privé leven van werknemers vanuit het oogpunt van binding van personeel. Gegeven de (toekomstige) arbeidsmarktkrapte en de noodzaak om

Fig. 2 Een selectie van de maatregelen ter verhoging van de flexibiliteit



personeel langdurig te binden (of in de toekomst opnieuw te kunnen boeien), is het belangrijk om werknemers niet alleen te stimuleren tot verdere ontwikkeling en een hoge mate van betrokkenheid en inzet voor het bedrijf, maar ze ook te zien als individu met diverse wensen ten aanzien van de combineren van werk en privé. De bevroegde leidinggevendenden beseffen dit blijkbaar wel: het wordt als dilemma nummer 1 genoemd.

Er zijn echter slechts weinig bedrijven die een consequente flexibiliseringstrategie voeren met aandacht voor flexibiliteitswensen van personeel. Ook dit kan te maken hebben met het spanningsveld tussen de aandacht voor de korte en de lange termijn, en ook de tegenstrijdige belangen in de dagelijkse praktijk zullen hierbij een rol spelen.

We hebben in ons onderzoek gezien dat succesvolle bedrijven wel meer aandacht besteden aan mensgerichte flexibiliteit en blijkbaar beter in staat zijn om een

balans te vinden tussen tegenstrijdige doelen en belangen. Zij hebben wellicht in de praktijk ervaren dat voor het werkstelligen van een flexibele attitude bij werknemers, ook de werkgever flexibel moet zijn. Hoe lastig het in de dagelijkse praktijk en op de korte termijn ook kan zijn om rekening te houden met wensen van werknemers – bijvoorbeeld op het terrein van werktijden – op lange termijn is het een voorwaarde voor blijvende flexibiliteit en inzetbaarheid. Als medewerkers en leidinggevendenden samen zoeken naar slimme oplossingen en werkmethoden die zowel tegemoet komen aan de noodzaak van de organisatie als aan de wensen van werknemers, is het mogelijk om zowel de arbeidsproductiviteit als de flexibiliteit te verhogen zonder dat dit leidt tot een te grote belasting voor werknemers.

Dr. A. Goudswaard is senior onderzoeker/adviseur TNO Kwaliteit van Leven, Business Unit Arbeid. Drs. W.P. Davidse is directeur strategische marketing bij Vedior.

w.davidse@vedior.nl;

anneke.goudswaard@tno.nl

Literatuur

- Goudswaard, A. et al, *Verhogen van de arbeidsproductiviteit: ideeën van leidinggevend Nederland. Een verkennend onderzoek van Vedior en TNO* (2005) Vedior, Amsterdam.
- Goudswaard, A. en W. Davidse, *Flexibiliteit en productiviteit zijn gescheiden werelden*, in: *Gids voor Personeelsmanagement*, jrg.85, nr. 9-2006, p.38-42.
- Goudswaard, A. et al, *Gebalanceerde flexibiliteit: de praktijk in Nederland. Flexibiliteitmonitor 2006: een onderzoek van Vedior en TNO*, TNO, Hoofddorp.

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op www.gidsonline.nl, rubriek Organisatie strategie.

Fig. 3 Belemmeringen voor het flexibiliteitsvermogen van de organisatie

