



# DE KRACHT VAN VEREENVOUDIGING

Het belang van organisatorische  
wendbaarheid in een tijd  
van onzekerheid



ManpowerGroup™

## TALENT ALS BELANGRIJKSTE SUCCEFACTOR

ManpowerGroup volgt al meer dan 65 jaar de trends in de wereld van werk. We analyseren de veranderingen die we zien in de maatschappij, de technologie en de demografie. Op basis daarvan maken we voorspellingen. Door onze diepgaande kennis van de arbeidsmarkt te delen met onze opdrachtgevers en institutionele organisaties, dragen we bij aan de duurzame inzetbaarheid van talent in de wereld.

De trends die we tot nu toe hebben voorspeld, zijn ook uitgekomen (zie figuur 1). Sterker: deze trends zetten nog steeds door; werknemers, werkgevers en de economie als geheel ondervinden de impact ervan elke dag. Macro-economische krachten, zoals globalisering, zetten de marges van bedrijven onder druk. Hierdoor ontstaat de noodzaak om 'meer met minder' te doen. Vanzelfsprekend lukt dat alleen als het menselijk kapitaal wordt opgewaardeerd. Talent vormt dan ook de belangrijkste succesfactor van bedrijven en de sterkste aanjager van economische groei. De technologische ontwikkelingen zijn hierbij richtinggevend. Ze bepalen in toenemende mate de inhoud van functies en daarmee de competenties die nodig zijn om deze goed te vervullen. **Talent mismatches** liggen dan ook op de loer: om te blijven inspelen op de veranderende behoeften van consumenten, stellen bedrijven steeds nieuwe eisen aan werknemers. Lang niet allemaal zijn ze in staat dit tempo van veranderingen bij te houden.

De missie van ManpowerGroup is sinds de oprichting in 1948 onveranderd gebleven: we willen bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van talent. Dat is van belang voor individuele werknemers, bedrijven en de maatschappij in haar geheel. Op deze manier versterken we de wereld van werk.

Hoewel onze missie altijd dezelfde is gebleven, hebben we onszelf wel verschillende keren opnieuw uitgevonden. Alleen op die manier zijn we erin geslaagd om steeds te anticiperen op veranderingen in de wereld van werk. Toen ManpowerGroup werd opgericht, was het bedrijfsleven transactioneel van aard. Globalisering deed zich nog maar nauwelijks voor. Sindsdien heeft zich een behoorlijke verschuiving voorgedaan. Waar in de jaren vijftig en zestig elk aanbod z'n weg vond naar de markt, bepaalt tegenwoordig de consument wat er wordt gemaakt. Bedrijven werken en denken dan ook minder industrieel en meer klant- en servicegericht. Dat de consument aan het stuur zit, betekent automatisch dat de commerciële wereld steeds grilliger wordt en bedrijven alle zeilen moeten bijzetten om te anticiperen op verschuivingen in de markt. Wendbaarheid en flexibiliteit zijn voor bedrijven dan ook onontbeerlijke eigenschappen om succesvol te blijven.

ManpowerGroup was de eerste om te onderkennen dat voor bedrijven de aanwezigheid van voldoende talent zou uitgroeien tot het meest onderscheidende concurrentiemiddel. Niet voor niets introduceerde ManpowerGroup de term de Human Age. Om ook zelf goed op deze ontwikkeling te anticiperen, hebben we ons merk vernieuwd en onze organisatie opnieuw ingericht. Vereenvoudiging was hierbij een sleutelbegrip. Hierdoor zijn we nu in staat om veel sneller dan voorheen nieuwe diensten te ontwikkelen en op de markt te brengen. Bovendien beschikken we nu over een veel beter gedifferentieerd pakket aan personeelsoplossingen. Hiermee zijn we in staat om samen met onze opdrachtgevers het verschil te maken in de veranderende wereld van werk.

**SAMEN WINNEN IN DE HUMAN AGE**



## EERDERE PROGNOSES VAN TOEKOMSTIGE KRACHTEN ZIJN UITGEKOMEN

### 2012: Aanpassen aan een nieuw ecosysteem: De Human Age

Twee jaar geleden introduceerden we de term de Human Age. We voorspelden dat de strijd om talent richtinggevend zou worden voor de ontwikkeling van de wereld van werk. Daarin hebben we gelijk gekregen. Steeds meer bedrijven realiseren zich hoe belangrijk de toegang tot talent is.

### 2011: Het betreden van de Human Age

Drie jaar geleden voorspelden we dat niet langer de toegang tot technologie of geld, maar de beschikbaarheid van menselijk kapitaal de belangrijkste aanjager van economische groei zou worden.

### 2010: Het nieuwe normaal op de arbeidsmarkt dient zich aan

In 2010 keken we vooruit naar grote verschuivingen die van invloed zijn op het aanbod van en de vraag naar talent. We voorzagen dat **talent mismatches** zouden toenemen en dat werknemers die beschikken over de meest gewilde kennis en vaardigheden een nog sterkere positie op de arbeidsmarkt zouden krijgen. Tegelijk zagen we onder ogen dat kritische en veeleisende consumenten bedrijven zouden dwingen om meer waarde te leveren met inzet van minder mensen. Technologie zou de oplossing kunnen bieden, op voorwaarde dat bedrijven weten hoe ze die moeten aanwenden.

### 2009: Herijken van de wereld van werk

In 2009 woedde de economische recessie in alle hevigheid. Turbulentie was het sleutelbegrip dat ons als eerste te binnenschoot toen we de verschuivingen in de wereld van werk probeerden te duiden. Zo voorzagen we de botsing tussen de verschillende generaties op de werkplek, die zich bijvoorbeeld uitte in de frustratie onder jongeren die onvoldoende kansen kregen op de arbeidsmarkt. 2009 was ook het jaar waarin wij voor de eerste keer uitgebreid stil stonden bij de kracht van datamining en de invloed die deze ontwikkeling heeft op de wereld van werk. Dit thema wordt in onze sector inmiddels breed uitgemeten.

### 2008: Voorspellen en duiden van belangrijke verschuivingen

Bij onze eerste pogingen om voorspellingen op formele wijze deel uit te laten maken van onze bedrijfsstrategie, hebben we verschuivingen vastgesteld die ons werk jaren zouden beïnvloeden. Denk aan de veranderende bevolkingssamenstelling in OESO-landen, die ernstige gevolgen heeft voor de beschikbaarheid van talent. Nu, zes jaar later, zien we dat deze voorspelling op dramatische wijze is uitgekomen.

FIGUUR 1

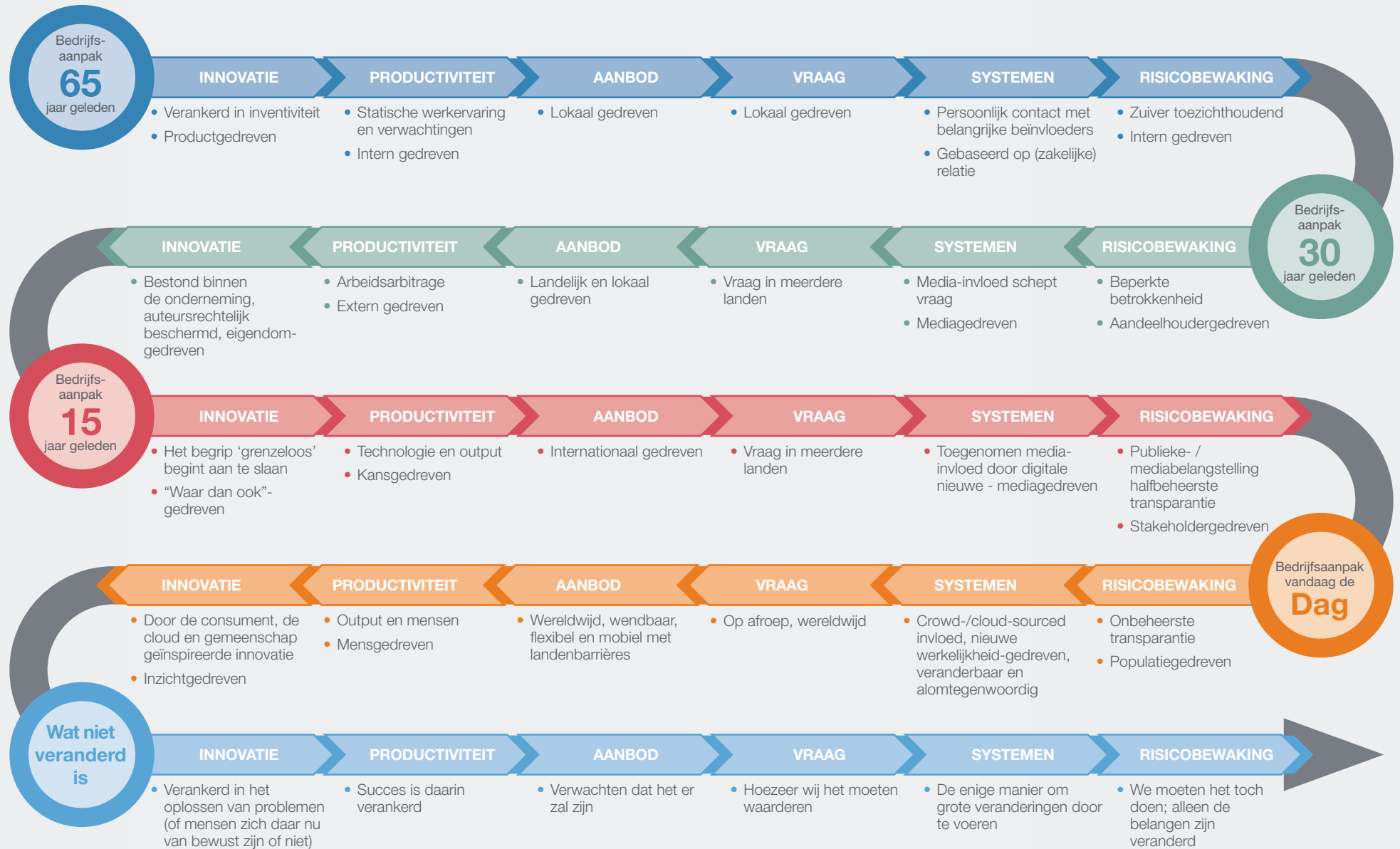
## WELKE KRACHTEN ZIJN VAN INVLOED OP DE HUMAN AGE?

ManpowerGroup signaleerde in 2013 dat macro-economische krachten steeds steviger hun stempel drukken op de wereld van werk. Voor velen is onzekerheid nog de enige zekerheid die er is. De krachten die ten grondslag liggen aan de Human Age raken hierdoor steeds meer met elkaar vervlochten en zijn nauwelijks nog van elkaar te onderscheiden. Ondernemingen weten zich hierdoor verstrikt in een gordiaanse knoop die steeds strakker wordt aangetrokken. Welke ontwikkelingen zien we?

- **Van kapitalisme naar talentisme** Talent is nu de belangrijkste aanjager van economische groei. Tegelijk is het juiste talent moeilijk te vinden, waardoor het concurrentievermogen van bedrijven wordt aangetast. Hoe beter bedrijven erin slagen om het talent van hun werknemers volledig tot ontwikkeling te laten komen, hoe beter het ze lukt om ook in deze onzekere tijd hun bedrijfsstrategie uit te voeren en succesvol te zijn. In verreweg de meeste gevallen geldt dat talenten alleen tot bloei zullen komen bij een individuele benadering: **one size fits one**.
- **Alles is continu in beweging:** De veranderlijke economische krachten hebben een ontregelende werking op bedrijven. Voor bestuurders is het moeilijk om op veranderingen te anticiperen en zich adequaat op de toekomst voor te bereiden. Een ding is zeker: bedrijven die zelfgenoegzaam zijn, mogen niet verwachten dat ze in deze tijd succes zullen boeken. Het vermogen om zeer snel van koers te veranderen is essentieel om de bedrijfsstrategie te kunnen uitvoeren.
- **Technologie is richtinggevend:** Technologie stelt bedrijven in staat om de productiviteit te verhogen. Dankzij de technologie zijn er veel nieuwe functies bijgekomen, terwijl andere overbodig werden. Door de snelle technologische vooruitgang, zijn organisaties voortdurend bezig met het maken van een inhaalslag. Ondertussen hebben nieuwe technologieën ook een enorme invloed op de manier waarop werknemers denken, communiceren en hun werk organiseren. Denk aan de opkomst van social media. De snelle opvolging van nieuwe technologieën is dan ook een mes dat aan twee kanten snijdt. Aan de ene kant maakt nieuwe technologie veel bestaand werk eenvoudiger. Aan de andere kant creëert zij nieuwe complexiteit. De komst van nieuwe technologieën dwingt ons om opnieuw na te denken over de organisatie van werk, de inrichting van functies en de kennis en vaardigheden die nodig zijn om deze uit te voeren.
- **Op de arbeidsmarkt ontstaat een tweedeling:** Er tekent zich steeds duidelijker een scheiding af tussen groepen op de arbeidsmarkt die zeer gewild zijn bij werkgevers en groepen die langs de kant staan, omdat ze gewoonweg niet beschikken over de juiste kennis en vaardigheden. In de praktijk komt het daardoor steeds vaker voor dat bedrijven die willen groeien geen nieuwe werknemers kunnen vinden die vrijwel meteen inzetbaar zijn. In de Human Age is het aanpakken van dit soort **talent mismatches**, samen met het ontwikkelen van een duurzaam personeelsbeleid, de belangrijkste opgave voor bedrijven. Zowel bedrijven als overheden moeten zich ervoor inspannen dat er voldoende toevoer van nieuw talent is, zodat de economische doelstellingen worden gehaald.

*In de Human Age staan bedrijven bloot aan ongrijpbare en onvoorspelbare krachten. Deze krachten versnellen en komen samen, waarbij ze steeds moeilijker van elkaar zijn te onderscheiden, zoals bij een gordiaanse knoop. Deze knoop wordt steeds strakker en bemoeilijkt hierdoor de groei van bedrijven. In antwoord hierop moeten bedrijven die knoop losser zien te maken, door te winnen aan wendbaarheid. Zo kunnen ze tegenspel bieden aan de onzekerheid en hun doel halen.*

# 65 jaar onderzoek door ManpowerGroup: TRENDS DIE VAN INVLOED ZIJN OP DE WERELD VAN WERK



FIGUUR 2

## WENDBAARHEID EN FLEXIBILITEIT: HET ANTWOORD OP DE STEEDS SNELLERE VERSCHUIVINGEN IN DE HUMAN AGE



FIGUUR 3

De trends die van invloed zijn op de wereld van werk worden krachtiger. Veel werkgevers zijn zich daarvan bewust geworden en onderschrijven de Human Age-visie van ManpowerGroup. Ter illustratie: uit het Talent Shortage Survey 2012 van ManpowerGroup bleek dat 56 procent van de werkgevers verwachtte dat onvervulde vacatures nauwelijks gevolgen zouden hebben voor de onderneming<sup>1</sup>. Daaruit sprak gemakzucht. Een jaar later zien we een ander beeld. Het aantal internationale werkgevers dat van mening is dat talentschaarste de onderneming wel degelijk raakt, is gegroeid met een derde. Niet geheel verrassend: in landen waar talentschaarste voor acute problemen zorgt, uiten werkgevers nog grotere zorgen. Verreweg de meeste werkgevers in China (86 procent), Hongkong (86 procent) en Japan (85 procent) verwachten dat een tekort aan gekwalificeerde werknemers de verkoop en dienstverlening gaat bemoeilijken.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/manpowergroup-en/home/thought-leadership/research-insights/talent-sources/2013-talent-shortage#.UsW-xPRDu6M>

<sup>2</sup> <http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/manpowergroup-en/home/thought-leadership/research-insights/talent-sources/2013-talent-shortage#.UsW-xPRDu6M>

## DILLEMA'S IN EEN AANTREKKENDE ECONOMIE

Het lijkt erop dat het in 2014 beter gaat met de economie; de cijfers zijn in elk geval bemoedigend. Bedrijven die daarvan profiteren, komen voor de vraag te staan hoe ze de groei van hun organisatie gaan vormgeven. Mondiaal gezien is er een overschot aan arbeidskrachten, maar ook een groot tekort aan talent.

Voor de Amerikaanse economie kan 2014 het jaar van de doorbraak betekenen.<sup>3</sup> Tegelijk komt er een einde aan de steunprogramma's van economieën in Europa die het moeilijk hebben, zoals Ierland.<sup>4</sup> Werkgevers beantwoordden de vraag of ze in het eerste kwartaal van 2014<sup>5</sup> verwachten nieuw personeel aan te trekken, met een voorzichtig 'ja'. Dat blijkt uit het periodieke Manpower Employment Outlook Survey van ManpowerGroup.

De vraag is hoe ondernemingen de groei van hun bedrijf gaan vormgeven. De meeste topbestuurders willen uiteraard profiteren van economische groei, maar tegelijk hun organisatie zo compact mogelijk houden. De ernst van de wereldwijde recessie, het trage en zwakke herstel dat daarop volgde en de ingrijpende politieke en sociale veranderingen hebben de leiders van grote organisaties enigszins kopschuw gemaakt. Ze zitten niet te wachten op nieuwe ontslagrondes, mocht de economie opnieuw onderuit gaan. Op grote schaal nieuw personeel aannemen doen ze pas als ze menen dat de economische groei robuust is. De recessie mag dan achter ons liggen, het recessiedenken is nog volop aanwezig. De vraag die veel bedrijven zich stellen, luidt dan ook: hoe kunnen we ons het beste aanpassen en ontwikkelen, gegeven de factoren die de wereld van werk beïnvloeden?

<sup>3</sup> <http://www.bbc.co.uk/news/business-25461164>

<sup>4</sup> [http://www.npr.org/2013/12/16/251410113/ireland-exits-bailout-program-but-economy-still-on-the-mend?ft=1&f=1001&utm\\_content=socialflow&utm\\_campaign=nprnews&utm\\_source=npr&utm\\_medium=twitter](http://www.npr.org/2013/12/16/251410113/ireland-exits-bailout-program-but-economy-still-on-the-mend?ft=1&f=1001&utm_content=socialflow&utm_campaign=nprnews&utm_source=npr&utm_medium=twitter)

<sup>5</sup> <http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/manpowergroup-en/home/newsroom/news-releases/promising+signs+for+global+hiring+heading+into+2014+according+to+manpower+employment+outlook+survey#.UsXHZPRDu6M>

## De mondiale economische groei vakt af

Op mondiaal niveau neemt de productie toe. Deze groei komt echter bijna volledig voor rekening van de opkomende economieën. De meer ontwikkelde economieën groeien maar zeer matig. Zelfs China laat slechts een bescheiden groei zien (zie figuur 4).

### DE ECONOMISCHE GROEI IS WERELDWIJD TOT STILSTAND GEKOMEN

| ECONOMIE                                    | Jaar-op-jaar |      |           |     |
|---|--------------|------|-----------|-----|
|   | 2011         | 2012 | Prognoses |     |
|   | 2013         | 2014 |           |     |
| Mondiale output                             | 3.9          | 3.2  | 2.9       | 3.6 |
| Geavanceerde economieën                     | 1.7          | 1.5  | 1.2       | 2.0 |
| Opkomende markt en ontwikkelende economieën | 6.2          | 4.9  | 4.5       | 5.1 |

BRON: IMF, World economic outlook: oktober 2013.

FIGUUR 4

De ontwikkelingen in China zijn van groot belang, gezien het investeringsniveau dat de laatste jaren zeer hoog lag. Daarnaast geldt China als een belangrijke bron van arbeidskrachten, heeft het een consumentenmarkt die sterk in opkomst is en is het een land met een groeiende in- en uitvoer.

China's beroepsbevolking vergrijsd in rap tempo, deels als gevolg van het decennia lang volgehouden eenkindbeleid. Rond 2050 zal de mediane leeftijd van de Chinese bevolking 48,7 jaar zijn. In 2010<sup>6</sup> was dat 34,5 jaar. Werkgevers zullen deze economische en demografische verschuivingen steeds meer gaan onderkennen. Ze zullen strategieën ontwikkelen om hiermee om te gaan. Ook zal wendbaarheid een sleutelbegrip vormen.

### Een overschot aan arbeidskrachten en een tekort aan talent

Al jarenlang bestudeert ManpowerGroup de impact van demografische ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. De voorspelling dat er talentschaarste ontstaat, is dan ook niet nieuw. Onderzoek uit 2013 (Talent Shortage Survey) bevestigt het beeld dat er steeds meer talent mismatches optreden. Maar zoals eerder opgemerkt, hebben veel bedrijven zich daarover tot nu toe nauwelijks zorgen gemaakt. De problemen zijn de afgelopen jaren

weggewuifd. De huidige lijnmanagers kunnen het zich echter niet permitteren om in de ontkenkende fase te blijven. We noemen een aantal trends die het ontstaan van talent mismatches zal versterken:

- Er doen zich mondiaal gezien opmerkelijke veranderingen voor in de beroepsbevolking – in Noord-Amerika, Europa en Zuid-Oost Azië krimpt de bevolking, in India en delen van Afrika neemt de bevolking snel toe.
- De verstedelijking neemt toe en de arbeidsmigratie stijgt.
- In veel landen met opkomende economieën groeit de middenklasse en daarmee de personeelsbehoefte – in Oost-Azië neemt het aantal consumenten dat zich mag rekenen tot de middenklasse volgens het Wereld Economisch Forum toe met 1 miljard.

Het spreekt voor zich dat de ontwikkelingen een enorme invloed hebben op zowel de vraag als het aanbod van werk. In vergrijzende landen ontstaan tekorten aan arbeidskrachten. In opkomende landen doen zich andere problemen voor. Deze landen danken hun groei aan de export van goederen en diensten. Als zich in die landen een sterke consumentenmarkt ontwikkelt, neemt de economische groei sterk toe – en daarmee ook de vraag naar goed opgeleide werknemers.<sup>7</sup> Los van de kwantitatieve tekorten: deze ontwikkeling vergt van de beschikbare werknemers ook andere kennis en vaardigheden.

Het bedrijfsleven is mondiaal, talent is mobiel en het bestuur is lokaal. Dat veroorzaakt conflicten en wrijving. De meeste internationale werkgevers zijn op zoek naar de juiste mensen, op het juiste moment en op de juiste plaats. In hun zoektocht naar talent worden ze gehinderd door protectionisme en lokale (nationale) arbeidsmarktregulering. Een deel van de werknemers is bereid om in een ander land aan de slag te gaan, als daar de arbeidsmarktkansen aanmerkelijk beter zijn. Sommige werkgevers ondervinden nadeel van deze trend – ze zien talent weglekken. Andere profiteren. Hoe dan ook: werkgevers moeten leren omgaan met deze geografische mobiliteit. Wie in staat is om aan de ene kant mobiel talent aan te trekken en aan de andere kant te profiteren van lokale arbeidsmarktomstandigheden, heeft in de Human Age de beste kansen op succes (zie figuur 5).

<sup>6</sup> <http://www.economist.com/node/21553056>

<sup>7</sup> <http://www.weforum.org/news/asian-middle-class-drive-growth>

# DEMOGRAFISCHE FACTOREN DIE TOT DE TALENT MISMATCH BIJDRAGEN:

## HET DEMOGRAFISCH TEKORT

In veel Oost-Aziatische, Noord-Amerikaanse en Europese landen vergrijsst de bevolking. In Latijns-Amerika gaat die trend zich ook voordoen.

## GROEIENDE MIDDENKLASSE

De toename van het grote aantal consumenten in Oost-Azië dat tot de middenklasse behoort (circa één miljard), leidt tot een verschuiving: de binnenlandse markt groeit, de export daalt (relatief gezien).

## VERSTEDELIJKING

Door de verstedelijking zijn in afgelegen gebieden minder arbeidskrachten beschikbaar.

## MIGRATIE

Door migratie ontstaat de behoefte aan meer dienstverlening, zowel binnen landen als tussen landen. Dit speelt vooral binnen de regio's China, India en Afrika.

## HET 'DEMOGRAFISCH DIVIDEND' WORDT DEELS NIET UITGEKEERD

In sommige gebieden is een aanzienlijke aanwas aan jongere arbeidskrachten. Maar het is maar de vraag of dit potentieel ook benut kan worden: de bevolkingsgroei doet zich deels voor in landen met weinig werkgelegenheid en een slechte infrastructuur. Dit geldt voor veel Afrikaanse landen ten zuiden van de Sahara en mogelijk zelfs voor India.

FIGUUR 5



*“De arbeidsmarkt van vandaag laat zich nog het beste vergelijken met een kolkende rivier. De oever opklimmen om eraan te ontsnappen is geen optie. Bedrijven moeten wel met de stroom mee. Helaas wacht hen aan het eind van de rivier geen kalme zee; de onstuimigheid blijft.”*

*— Jeffrey Joerres, bestuursvoorzitter van ManpowerGroup*

### **Werkloosheid onder jongeren blijft onacceptabel hoog**

Jongeren worden het hardst getroffen door de sociale tweedeling op de arbeidsmarkt. Het bestrijden van de jeugdwerkloosheid is dan ook een van de belangrijkste uitdagingen van dit moment. Gemiddeld bedraagt de jeugdwerkloosheid wereldwijd 12,6 procent. Dat is 2,8 keer zo hoog als de werkloosheid onder volwassenen. In het Midden-Oosten ligt het percentage jeugdwerkloosheid gemiddeld op 28,1<sup>8</sup>. En in landen als Griekenland en Spanje zit meer dan 55 procent van de jongeren thuis zonder werk<sup>9</sup>. Een sociaal drama tekent zich af: een hele generatie jongeren valt buiten het arbeidsproces. Hun kansen op een goede baan en stabiele inkomsten slinken met het jaar. Dat vertaalt zich ook in economisch opzicht: hoge jeugdwerkloosheid heeft een negatief langetermijneffect op de wereldeconomie.

Overheden, het onderwijs, werkgevers en jongeren zelf moeten een oplossing zien te vinden voor dit probleem. De sleutel ligt deels in het verbeteren van de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt. Want de schokkende realiteit is dat de jeugd niet goed is voorbereid op de wereld van werk.

<sup>8</sup> International Labour Organization, Key Indicators of the Labour Market (KILM), 7th Edition.

<sup>9</sup> <http://money.cnn.com/2013/07/31/news/economy/eurozone-unemployment/index.html>

Slechts 42 procent van de werkgevers vindt dat afgestudeerden adequaat zijn voorbereid<sup>10</sup> voor het werk waarvoor ze zijn opgeleid. Opmerkelijk: de jongeren zelf denken er ongeveer net zo over (45 procent), terwijl degenen die het onderwijs hebben verzorgd er in ruime meerderheid (72 procent) wél van overtuigd zijn dat hun leerlingen goed beslagen ten ijs komen. Dat leidt tot de schrijnende situatie dat in bepaalde delen van de wereld jongeren in ruim voldoende mate op de arbeidsmarkt beschikbaar zijn. Maar dat ze niet voldoen aan de eisen die werkgevers stellen. Gebrek aan technische kennis is volgens werkgevers de grootste hindernis om jongeren snel productief te maken.

## **WAAROM VEREENVOUDIGING NOODZAKELIJK IS**

Zonder voldoende talent geen zakelijk succes: dat gegeven dwingt leiders om de wijze waarop ze menselijk potentieel benutten opnieuw onder de loep te nemen.

De grilligheid van de markt, kortere economische cycli, de noodzaak om sneller nieuwe producten en diensten op de markt te kunnen brengen, toegenomen concurrentie en hogere consumentenverwachtingen: welkom in de nieuwe werkelijkheid. Bedrijven blijven te maken houden met een grote mate van onzekerheid. Daarom is het zaak om wendbaar en flexibel te blijven, zodat de organisatie zo goed mogelijk met onzekerheid kan omgaan. Wie de toekomst niet kan voorspellen, moet lenig genoeg zijn om zich op tijd aan te passen. En die lenigheid kunnen organisaties alleen bewerkstelligen als ze leren anders te denken en te doen, en door processen te vereenvoudigen. Strategische vereenvoudiging is de komende jaren dan ook dé manier om zakelijk relevant te blijven.

De meeste topbestuurders onderkennen overigens het belang van wendbaarheid. Velen van hen geven aan dat hun organisatie zich er het afgelopen jaar voor heeft ingezet om wendbaarder te worden, zo blijkt uit het Organizational Agility Survey 2014 van ManpowerGroup. Dit onderzoek werd gehouden onder

<sup>10</sup> <http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/04389d0c-fdc5-4c4e-a61d-0b5ce951af49/Workforce+Strategy+Survey+-+Global+Key+Findings.pdf?MOD=AJPERES>

18.000 werkgevers in 42 landen. In hetzelfde onderzoek hebben deze werkgevers aangegeven wat ze hebben gedaan om wendbaarder te worden:

- Het verhogen van de snelheid waarmee besluiten worden genomen.
- Het vergroten van de werknemersbetrokkenheid.
- Het aanbrenge van meer focus bij het management.
- Het beter benutten van de technische mogelijkheden.
- Het beter inzetten van de kennis en competenties van de medewerkers.

Sleutelbegrip om dit alles te bereiken is vereenvoudiging.

## HOE KUNNEN DIRECTIELEDEN EN HR-DIRECTEUREN DE WENDBAARHEID BEVORDEREN?

Om succesvol te blijven, moeten organisaties hun talentstrategie en hun bedrijfsstrategie goed op elkaar afstemmen. Dat vraagt van hr-directeuren om goed zicht te hebben op de discrepanties tussen het aanwezige talent en het talent waaraan de organisatie de komende jaren behoefte heeft.

In de Human Age geven de topbestuurders de toon aan in de organisatie. Hun leiderschapstijl wordt overgenomen door het directieteam en verder uitgedragen in de organisatie. De directie richt zich op het leveren van de bedrijfsprestaties. Hierbij zal ze zich voor een groot deel moeten verlaten op de andere directieleden en de lijnmanagers. Zij zijn nodig om de bedrijfsstrategie als het ware door de hele organisatie te stuwen. In hoeverre dat ook lukt, hangt voor een groot deel af van de mate waarin de bedrijfsstrategie is afgestemd op de talentstrategie. En dus van de mate waarin de topbestuurder samenwerkt met de hr-directeur.

De praktijk wijst uit dat veel bedrijven grote moeite hebben met het verbinden van de bedrijfsstrategie<sup>11</sup> met de talentstrategie. Hr-directeuren kunnen hierin verbetering brengen door niet langer exclusief te focussen op de realisering

van de interne hr-programma's, maar ook te kijken naar de externe ontwikkelingen. Ze moeten zich als het ware ontwikkelen tot de (arbeidsmarkt) economen van hun organisatie, door een goed inzicht te krijgen in de vraag en het aanbod van talent in die sectoren die voor de onderneming relevant zijn. In de ideale situatie hebben hr-directeuren de taak om een talentstrategie te implementeren die volledig is toegesneden op de bedrijfsstrategie. Het behoort dan tot hun taak om de behoefte van de onderneming aan talent te analyseren, de discrepantie met de aanwezigheid van talent in kaart te brengen en een strategie te ontwikkelen om de kloof te dichten. Daarnaast moeten hr-directeuren in staat zijn om maatwerk te leveren wanneer ze zich buigen over de behoeften en ambities van individuele werknemers.

Door de hr-organisatie te vereenvoudigen, ontstaan plattere organisaties waarin managers een breder takenpakket krijgen toebedeeld, waarin beter wordt samengewerkt en individueel talent beter wordt benut. Op die manier krijgen nieuwe ideeën meer kans.

### Benut diversiteit

Organisaties die werk maken van diversiteit en dus ook kansen bieden aan werklozen, arbeidsgehandicapten, migranten en oudere werknemers, creëren daarmee toegang tot een grotere ideeënrijkdom en kunnen putten uit een breder aanbod van kennis en competenties. Een goed uitgevoerde talentstrategie draagt bij tot meer eigen verantwoordelijkheid, stroomlijnt de samenwerking in de organisatie en benut de vaardigheden en de betrokkenheid van alle werknemers. Ook de duurzame inzetbaarheid van talent en de afstemming daarvan op de bedrijfsstrategie zijn ermee gebaat.

### Kortere time to value

In de Human Age is de toegang tot talent voor bedrijven de belangrijkste voorspeller van succes, belangrijker dan bijvoorbeeld de toegang tot kapitaal. Het ter beschikking hebben van het juiste talent (met de vaardigheden, houding en mindset die organisaties in staat stellen om te winnen in de wereld van werk) is de belangrijkste taak van de hr-directeur. Door talent volledig tot ontwikkeling te laten komen, kunnen hr-directeuren bijdragen aan een verkorting van de time to value (de tijd die de organisatie nodig heeft om een verandering te bedenken, door te voeren en er de vruchten van te plukken).

<sup>11</sup> <http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/04389dcc-fdc5-4c4e-a61d-0b5ce951af49/Workforce+Strategy+Survey+-+Global+Key+Findings.pdf?MOD=AJPERES>

## CONCLUSIE

De urgentie waarmee topbestuurders te maken hebben kan verschillen, maar alle CEO's weten zich gesteld voor de opgave om de time to value in hun organisatie te verkorten: bedrijven moeten in staat zijn om nieuwe ideeën sneller te implementeren en er de vruchten van te plukken. Een vraag die iedereen bezighoudt, is: hoe blijf ik concurrerend en voer ik mijn bedrijfsstrategie uit, in een tijd die zich kenmerkt door talentschaarste, waarde- en margeverlies en economische onzekerheid? Het antwoord: door menselijk potentieel aan te boren, te mobiliseren en optimaal te ontwikkelen en op zo'n manier de slagkracht en wendbaarheid van de organisatie te vergroten.

Vereenvoudiging is het antwoord. De Human Age kenmerkt zich door voortdurende verandering. De druk om met minder middelen meer te presteren is continu aanwezig. Een goede analyse van de ontwikkelingen die op de organisatie afkomen, helpt om goed op veranderingen te anticiperen. Maar voldoende is het niet. Leaders van grote organisaties moeten ervoor zorgen dat hun bedrijven wendbaar zijn, zodat ze snel kunnen inspelen op de veranderingen in het economische ecosysteem. Bedrijven moeten het uiterste uit zichzelf halen om ervoor te zorgen dat hun processen dermate plooibaar zijn dat strategiewijzigingen snel en bijna moeiteloos doorgevoerd kunnen worden.

Organisatorische vereenvoudiging leidt tot gestroomlijnde processen, goed op elkaar afgestemde bedrijfs- en talentstrategieën, betere samenwerking, effectievere communicatie, plattere organisaties en beter zicht op de doelstellingen van de organisaties. Vereenvoudiging helpt organisaties om de gordiaanse knoop waarin veel complexe organisaties verstrikt zijn geraakt wat losser te maken. De ruimte die zo ontstaat, helpt organisaties om zich beter aan te passen aan de onophoudelijke stroom aan veranderingen die op hen afkomen, wat de toekomst ook brengt.

