




Mensen maken succesvolle organisaties

Acht trends die invloed hebben
op individuele ontwikkeling en
gezamenlijk succes





De wereld om ons heen verandert continu. Om succesvol te zijn, is het belangrijk dat een organisatie zich constant ontwikkelt. Technologische vooruitgang biedt bijvoorbeeld veel kansen. Maar om hier volop van te profiteren, moet de inzet van nieuwe, digitale oplossingen wel in balans zijn met het menselijke aspect. Zo dient er begrip te zijn van veranderend gedrag en aandacht voor de ontwikkeling van mensen binnen de organisatie. Succesvolle transformatie binnen organisaties is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de leiders én de human resource professionals.

Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen en uitdagingen op het gebied van menselijk kapitaal? En hoe kun je hierop inspelen? In dit rapport gaan we in op acht belangrijke trends die invloed hebben op individuele ontwikkeling van mensen en gezamenlijk succes. Laat je inspireren door voorbeelden uit de praktijk, onderzoeksuitkomsten en psychologische inzichten. Mensen maken een organisatie en zorgen voor succes.

INHOUD

De kracht van diversiteit	4
Leeftijd in plaats van generatie	8
Altijd aan of soms uit	12
Aandacht voor welzijn	16
Vervangt digitaal menselijk kapitaal?	20
De veranderende vorm van teams	24
De leiders van vandaag	28
De juiste match	32

De kracht van diversiteit

Bij veel organisaties staat diversiteit hoog in het vaandel. Desondanks lijkt het personeelsbestand binnen organisaties juist minder divers te worden. Het World Economic Forum (WEF) rapporteerde in 2017 bijvoorbeeld een afname van genderdiversiteit binnen organisaties.¹

Wat houdt diversiteit precies in? Waarom is het belangrijk? Wat kun je doen om meer diversiteit binnen je organisatie te creëren? En welke aspecten zijn hierbij van belang?

Wat is diversiteit?

Diversiteit refereert aan de manieren waarop mensen van elkaar verschillen. Als we begrijpen dat ieder individu uniek is, we verschillen her- en erkennen én we van deze verschillen gebruik maken, dan bevorderen we diversiteit. Als het gaat om diversiteit, denken mensen in eerste instantie vaak aan zaken als gender, etnische afkomst en geloof. Maar diversiteit is meer dan dat. Ook verschillen in persoonlijkheid, sociaaleconomische achtergrond, leeftijd/generatie, capaciteiten en seksuele geaardheid zijn relevant. Daarnaast heeft het begrip neurodiversiteit z'n intrede binnen de HR-wereld gedaan. Hiermee worden mensen met bijvoorbeeld autisme, dyslexie of het syndroom van Asperger² aangeduid.

Ieder individu is uniek. Als we verschillen her- en erkennen én hier gebruik van maken, dan bevorderen we diversiteit

Diversiteit zorgt voor succes

Onderzoek toont aan dat er een verband is tussen diversiteit en het succes van een organisatie. Uit een onderzoek van McKinsey³ blijkt dat inclusie en diversiteit zorgen voor concurrentievoordeel en dat het een sleutel is voor groei: de bedrijven met de meeste genderdiversiteit in hun directieteam

hadden 21% meer kans op bovengemiddelde winst en een grotere waardecreatie (eerste versus vierde kwartiel). Op het gebied van etnische en culturele diversiteit was de kans 33% groter op buitengewone winstgevendheid.

Het World Economic Forum waardeert 144 landen op hun proces om de 'gender gap' (scheefgroei tussen mannen en vrouwen) te dichten. Het forum kijkt hierbij naar vier dimensies, namelijk: economische participatie en kansen, opleidingsniveau, gezondheid en gemiddelde overlijdensleeftijd, en politieke empowerment. **De top 10 landen in deze ranglijst zijn:**



Het World Economic Forum stelt dat gelijkheid tussen mannen en vrouwen ervoor zou kunnen zorgen dat het bruto nationaal product zou stijgen met 250 miljard US\$ in het Verenigd Koninkrijk, 1,75 miljard in de Verenigde Staten en 2,5 biljoen US\$ in China.⁴

Het McKinsey-onderzoek toonde ook aan dat bedrijven met een meer divers personeelsbestand toptalent kunnen aantrekken, klantgerichtheid kunnen verbeteren, medewerkerstevredenheid kunnen verhogen en besluitvorming kunnen bevorderen.⁵ Uit eigen

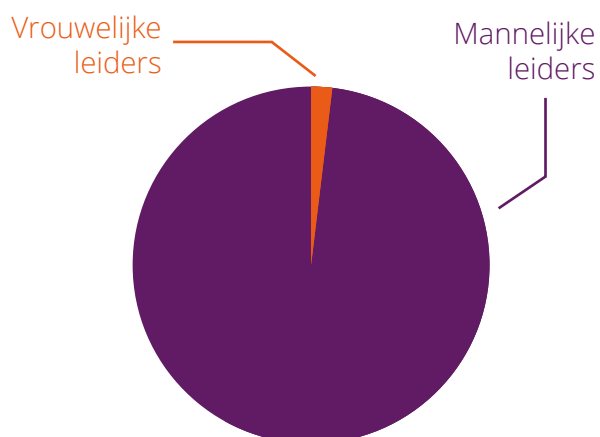
onderzoek blijkt dat in ondernemende organisaties het aantal mannen en vrouwen meer in balans is en deze bedrijven aantrekkelijker zijn voor vrouwen om te werken.⁶ Uit ervaring kunnen we hier nog aan toevoegen dat er sprake is van meer samenwerking, meer innovatie & creativiteit en een betere en effectievere groepsdynamiek.

Gezien deze informatie is het niet verrassend dat leiders in het bedrijfsleven het belang van diversiteit inzien. In het Global CEO survey van PricewaterhouseCoopers (PwC) van 2018⁷ zegt 77% van de ondervraagde CEO's dat ze een diversiteit & inclusie-strategie hebben of hiervoor in de komende 12 maanden een strategie zullen ontwikkelen.

Desalniettemin bestaat er nog een grote mate van ongelijkheid. Als we kijken naar gender, zien we dat:

- 60% van de afgestudeerden vrouw is, maar slechts 3% van de leiders wereldwijd vrouw is.
- Er in 2016 minder vrouwelijke CEO's zijn bij bedrijven in de Financial Times Stock Exchange Index (FTSE 100) - 6 in totaal -, dan CEO's in het Verenigd Koninkrijk met de naam David (8) of Steve/Stephen (7).
- Mannelijke CEO's waarschijnlijk gemiddeld 77% meer verdienen dan vrouwelijke CEO's⁸.

Uit eigen onderzoek blijkt dat vrouwen aanzienlijk ondervertegenwoordigd zijn in hogere functies



binnen organisaties en oververtegenwoordigd in lagere functies. Mensen op het hoogste niveau zijn 2,5 keer meer waarschijnlijk man dan vrouw.⁹

Veel organisaties erkennen dat ze een diversiteitsprobleem hebben. In een blog in 2014 'Getting to work on diversity at Google'¹⁰, onthulde de toenmalige Senior Vice President of People Operations van Google dat 70% van de Google-medewerkers man was en 61% wit. Voor technologische functies was 17% vrouw, 34% Aziatisch-Amerikaans, 2% Latino en 2% Afrikaans-Amerikaans. De openheid van Google werd geprezen, want het gaf het bedrijf meer verantwoordelijkheid om de diversiteit te verbeteren. Toen de BBC in 2018 gedwongen werd om openheid van zaken te geven in het significante beloningsverschil tussen mannen en vrouwen, ontstond er publieke verontwaardiging¹¹, mede door een waargenomen gebrek aan transparantie.

Leiders hebben meer invloed op de cultuur in een organisatie, dan visie- en waardenstatements

Je zou het misschien niet denken, maar geheimhouding over beloning kan een negatieve impact hebben op de prestaties van medewerkers. Onderzoek toont aan dat geheimhouding over beloning de prestaties, motivatie en inzet van medewerkers vermindert.¹² Als medewerkers te weinig juiste informatie hebben over beloningen, hebben ze namelijk de neiging om te speculeren en te overschatten wat anderen verdienen. Hierdoor voelen ze zich ontevredener dan wanneer ze kloppende informatie hierover zouden hebben gehad.

Vooruitgang boeken

Om vooruitgang te boeken, is het belangrijk dat de overheid, het onderwijs en het bedrijfsleven hun krachten bundelen. In het Verenigd Koninkrijk dwingt nieuwe wetgeving organisaties bijvoorbeeld om



gender gaps bekend te maken.¹³ Het World Economic Forum heeft het dichten van gender gaps in beroepen als belangrijk ontwikkelingsgebied gedefinieerd. Het Global Gender Report van het World Economic Forum stelt dat mannen ondervertegenwoordigd zijn binnen het onderwijs, de gezondheidszorg en welzijn, terwijl vrouwen ondervertegenwoordigd zijn binnen engineering, de productie, de bouw en ICT. De beroepsbevolking binnen deze sectoren wordt ernstig verstoord door vooroordelen.

Organisaties combineren initiatieven op het gebied van diversiteit vaak met inclusie- en samenwerkingsinitiatieven. En dit is logisch. Diversiteit kan worden gedefinieerd als de manier waarop we verschillen. Inclusie en samenwerking refereren aan de manieren waarop we deze verschillen waarderen en hier actief mee werken en gebruik van maken.

De extra focus op inclusie en samenwerking toont aan dat organisaties verschillen willen gebruiken en een omgeving willen creëren die uniciteit erkent, saamhorigheid stimuleert en samenwerken en teamwork faciliteert. Diversiteit gaat niet alleen om het verhogen van het percentage van ondervertegenwoordigde groepen in de organisatie, het gaat om het erkennen van verschillen en deze aanmoedigen. Bijvoorbeeld diversiteit in persoonlijkheidstypen. Als we verschillende persoonlijkheidstypen onderscheiden, geeft dit ons ook informatie voor besluitvorming.

Diversiteit en besluitvorming

In onderzoek dat we hebben uitgevoerd¹⁴ hebben we gekeken naar hoe iemand tot besluitvorming komt. Neemt iemand besluiten op basis van objectiviteit, logica en onpersoonlijke criteria? Of preferereert iemand een waardengedreven aanpak, die de omstandigheden van de betrokken personen in ogenschouw neemt. In de MBTI-terminologie noemen we de eerste manier Thinking en de tweede Feeling.

In overeenstemming met ander onderzoek, ontdekten we dat vrouwen eerder dan mannen geneigd zijn een voorkeur te hebben voor Feeling, de waardengedreven manier van besluiten nemen. Maar, als we kijken naar de wisselwerking tussen het niveau van de functie, geslacht en besluitvormingsstijl, kunnen we nog een aantal conclusies trekken. Bij mannen is er op basis van functieniveau geen verschil in het aandeel mannen dat de Feeling-stijl preferereert. Bij vrouwen geldt echter dat, hoe hoger het functieniveau, hoe minder vrouwen de Feeling-stijl prefereren. De percentages verschilden van 46% op medewerkersniveau tot 30% op topniveau.

Deze bevindingen suggereren twee dingen. Ten eerste kan het voor vrouwen moeilijker zijn om een promotie te krijgen als ze een voorkeur hebben voor de Feeling-stijl, en dit voor mannen niet uitmaakt. Als alle andere omstandigheden hetzelfde zijn, hebben mannen meer kans om een hoger niveau te bereiken. Ten tweede zal de Feeling-benadering in besluitvorming waarschijnlijk ondervertegenwoordigd zijn in organisaties, zelfs in die organisaties waar hogere functies door vrouwen worden bekleed. Dit kan een issue zijn, aangezien er aangetoond is dat de Feeling-benadering kan bijdragen aan een zeer effectieve leiderschapsstijl¹⁵, vooral in de vormgeving van de cultuur van een organisatie.

Een diep begrip van organisatieculturen en hoe deze zich verhouden tot individuele medewerkers, is van cruciaal belang om vooruitgang te boeken op het gebied van diversiteit. De leiders van een organisatie spelen hierin een belangrijke rol, omdat ze de meeste invloed hebben op het vormgeven en overbrengen van de 'echte' cultuur (informeel, waargenomen en begrepen). Dit is niet noodzakelijkerwijs in overeenstemming met de gewenste cultuur (formeel, gecommuniceerd).

De manier waarop leiders de cultuur vormgeven en overbrengen heeft meer impact dan visie- en waardenstatements. Medewerkers weten wat er echt gemeten en beloond wordt. Zij weten hoe leiders

reageren op belangrijke gebeurtenissen, waar ze feedback over geven en erkenning aan geven, wie ze coachen en mentoren, en via welke criteria ze aannemen, ontwikkelen en promoties geven.

Ook rolmodellen zijn belangrijk, want mensen die behoren tot een ondervertegenwoordigde groep kunnen veel langer tijd nodig hebben om te integreren in een organisatiecultuur, of hier zelfs niet in slagen.

Een diep begrip van organisatieculturen en hoe deze zich verhouden tot individuele medewerkers, is van cruciaal belang om vooruitgang te boeken op het gebied van diversiteit.

Ginni Rometty, de CEO van IBM, zei eerder in haar loopbaan altijd: "Refereer alsjeblieft nooit aan het feit dat ik vrouw ben." Ze realiseerde zich echter dat mensen rolmodellen nodig hebben en dat haar vrouw zijn van belang was. Ook gaf ze aan wat ze van haar eigen moeder had geleerd, en dat was om nooit iemand anders te laten bepalen wie je bent. "Alleen jij bepaalt wie je bent."

De voorkeursbevestiging overwinnen

Om vooruitgang te kunnen boeken, moeten we echt naar onszelf durven kijken. Want, iedereen is blind voor zijn eigen vooroordelen. We zijn geneigd om mensen die op ons lijken te bevoordelen, om mensen als allemaal goed of allemaal slecht te zien, en om een eerste oordeel te vellen op basis van beperkte informatie. Daarna zoeken we bewijs om ons oordeel te staven, zelfs als ons oordeel onjuist was. Deze eigenschap, bekend als de voorkeursbevestiging, zien we bij het fenomeen 'de glazen klif'¹⁷: vrouwelijke leiders en leiders uit minderheidsgroepen hebben meer kans om CEO te worden van bedrijven die zich in moeilijk vaarwater bevinden. Zij worden dan (ten onrechte) als oorzaak aangewezen als het mis gaat. Dit bevestigt het bestaande vooroordeel dat vrouwen en mensen uit minderheidsgroepen slechte leiders zijn.

Methoden als impliciete associatietesten kunnen mensen helpen om meer bewust te worden van hun onbewuste vooroordelen.¹⁸ Ook persoonlijkheidstesten kunnen zeer nuttig zijn. Door hun eigen persoonlijkheid te begrijpen, te zien hoe ze verschillen van andere persoonlijkheidstypen en deze verschillen op een constructieve manier te gebruiken, kunnen mensen over hun vooroordelen heen stappen en effectieve werkrelaties ontwikkelen.

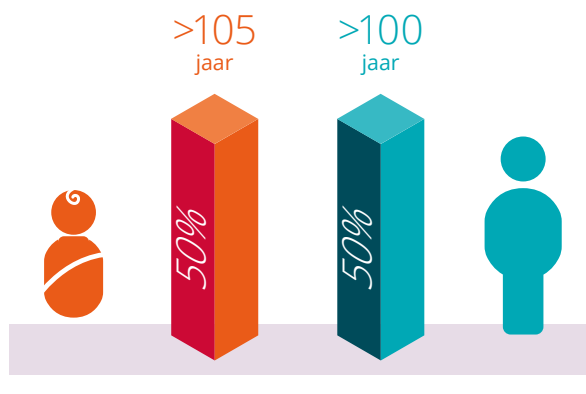
In het tijdperk van #metoo kunnen organisaties diversiteit niet negeren. Organisaties met een monocultuur, één zienswijze en een beperkt aantal manieren om problemen aan te pakken, zijn niet flexibel en wendbaar genoeg om de uitdagingen van de 21ste eeuw het hoofd te bieden.

- 1 Global Gender Gap Report 2018. World Economic Forum.
- 2 Thinking differently has made us winners at work. People Management, CIPD. February 2018.
- 3 Delivering through diversity. McKinsey & Company. January 2018.
- 4 Global Gender Gap Report 2017. Ibid.
- 5 Delivering through diversity. Ibid.
- 6 Type and entrepreneurship: A research study from OPP. OPP Ltd, March 2017.
- 7 21st CEO Survey: The Anxious Optimist in the Corner Office. PWC, 2018.
- 8 Executive pay: Review of FTSE 100 executive pay packages. CIPD, August 2017.
- 9 Decisions, decisions? The implications of gender differences in decision-making style and self-confidence. Assessment and Development Matters, 9(2), Summer 2017.
- 10 As reported in: Google admits it has a diversity problem. The Washington Post. May 29, 2014
- 11 Timeline: How the BBC gender pay story has unfolded. BBC News, February 1, 2018.
- 12 Signaling in Secret: Pay for Performance and the Incentive and Sorting Effects of Pay Secrecy. Elena Belogolovsky and Peter A. Bamberger. Academy of Management Journal, 57(6), December 2014.
- 13 Firms failing to report pay gap in 'last chance saloon'. BBC News, March 25, 2018.
- 14 Decisions, decisions? The implications of gender differences in decision-making style and self-confidence. Assessment and Development Matters, 9(2), Summer 2017.
- 15 Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. Psychological Bulletin, 2003, 129(4), 569-591.
- 16 Interview with Bloomberg Business Week, September 25, 2017.
- 17 The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions. Michelle K. Ryan and S. Alexander Haslam. The Academy of Management Review Vol. 32, No. 2 (Apr., 2007), pp. 549-572.
- 18 Everyone is biased: Harvard professor's work reveals we barely know our own minds. Carolyn Y. Johnson. February 5, 2013. Boston.com

Leeftijd in plaats van generatie

Steeds meer mensen werken langer door. Hiermee doelen we niet op het aantal uren per dag of per week, ondanks dat hier ook sprake van kan zijn, maar op het aantal jaren. Mensen kunnen langer doorwerken, doordat ze bewuster zijn van hun gezondheid en langer leven dan in voorgaande generaties. En mensen moeten langer doorwerken, vanwege de hogere pensioenleeftijd en krimpende pensioenvoorzieningen.

Tegelijkertijd blijven jonge mensen hun intrede op de arbeidsmarkt doen. Dit betekent een multigenerationele werkplek, die qua samenstelling anders is dan voorheen. Wist je bijvoorbeeld dat een kind dat vandaag wordt geboren in het westen meer dan 50% kans heeft om tenminste 105 jaar oud te worden? Of dat een 20-jarige nu 50% kans heeft om ouder dan 100 te worden?



Wat betekenen deze ontwikkelingen voor organisaties? Met zo'n grote verscheidenheid aan ervaring, houdingen en energie waarop een beroep gedaan kan worden, is het voor een goed resultaat belangrijk dat een organisatie in staat is om deze resources optimaal in te zetten. Om dit te goed te kunnen doen, moeten organisaties:

1. Ervoor zorgen dat verschillende generaties met verschillende waarden en manieren van werken productief kunnen samenwerken.
2. Individuen helpen zich te ontwikkelen en groeien gedurende hun nu verlengde werkende leven.

De opkomst van millennials

Er wordt veel gezegd over verschillen tussen generaties, vooral met betrekking tot de:

- **Baby boomers** (mensen die geboren zijn tussen begin/medio jaren '40 en begin/medio jaren '60)
- **Generatie X** (mensen die geboren zijn tussen medio jaren '60 en begin jaren '80)
- **Generatie Y/millennials** (mensen die geboren zijn tussen begin jaren '80 en midden/eind jaren '90)

De belangrijkste verandering met de komst van millennials gaat niet om houding of gedrag maar ze zijn de eerste 'digital natives' op de arbeidsmarkt

In 2015 was in de Verenigde Staten Generatie Y op de arbeidsmarkt groter dan Generatie X. Millennials vormen hier nu dus de grootste groep. Een belangrijke verandering. De baby boomers vertegenwoordigen nog 29% van de werkenden. In veel andere ontwikkelde landen is het aandeel millennials nu minstens 25%. Ook Generatie Z, ook wel post-millennials genoemd - mensen geboren eind jaren '90/ begin 21ste eeuw -, begint nu tot de arbeidsmarkt toe te treden.

De management mythe

Millennials worden geportretteerd als een lastige groep voor organisaties om te motiveren en te managen. Maar is dit waar? In haar artikel 'Five Millennial Myths'¹, stelt Jennifer Deal van het Center for Creative Leadership: "... de millennials-stereotypen op de arbeidsmarkt zijn in het beste geval inconsequent en in het slechtste geval destructief." Ook in een multigenerationeel onderzoek dat IBM onder medewerkers in 12 landen heeft uitgevoerd, werd geconcludeerd dat millennials veel lijken op hun oudere collega's.²



In deze initiatieven werd een range aan veronderstellingen en stereotypen rond millennials onderzocht, zoals:

- Ze accepteren geen aanwijzingen of opdrachten van anderen.
- Ze hebben een gebrek aan loyaliteit richting de organisatie.
- Ze zijn niet geïnteresseerd in werk.
- Ze willen constant waardering.
- Ze raken meer gemotiveerd door voordeeltjes en een hoog salaris.
- Ze hebben verschillende carriëredoelen, verwachtingen, et cetera.

Deze aannames bleken onjuist. De verschillen met oudere medewerkers waren klein en soms waren de verschillen in het voordeel van de millennials. In het onderzoek van het Center of Creative Leadership werd de stelling 'Millennials willen een betere balans tussen werk en privé' bevestigd. Maar het verschil met mensen uit Generatie X was marginaal en waarschijnlijk een gevolg van de levensfase in plaats van een generatieverschil. In het IBM-onderzoek zat het enige betekenisvolle

verschil niet in houding of gedrag, maar in het feit dat millennials de eerste 'digitale natives' op de arbeidsmarkt zijn.

Uit academisch onderzoek blijkt min of meer hetzelfde als uit de onderzoeken van IBM en het Center of Creative Leadership. Door de uitkomsten van 20 verschillende onderzoeken samen te voegen, concludeerden David Costanza en zijn collega's dat "er waarschijnlijk geen betekenisvolle verschillen tussen generaties bestaan met betrekking tot de werkgerelateerde variabelen die zijn onderzocht."³

Als onderzoek weinig verschillen tussen generaties aantonen, waarom maken hier dan zoveel mensen zich zorgen over? Misschien beïnvloeden onze ervaringen tijdens onze jeugd de waarden en persoonlijkheid van onze generatie. Dit is een verleidelijk idee. We ervaren allemaal wel eens een connectie met mensen van ongeveer dezelfde leeftijd. Bijvoorbeeld als we het hebben over televisieprogramma's of speelgoed in onze jeugd. Maar we worden ook beïnvloed door wat er vorig jaar, vorige week of gisteren is gebeurd. De waarden van de maatschappij en individuen veranderen met de tijd. Mensen van verschillende



generaties in een organisatie hebben wellicht meer met elkaar gemeen dan ze denken, vooral als er een sterke organisatielcultuur is.

Het tijdperk van leeftijden

Hoe zou het zijn als we vanaf nu praten over leeftijd, in plaats van over generatie? Hebben we hier misschien meer aan?

Over het algemeen zijn oudere mensen consciëntieuzer, bescheidener, conventioneeler, voorzichtiger in interactie, sympathieker, en behulpzamer dan jongere mensen, ongeacht de generatie. En jongere mensen zijn over het algemeen sociaal en extravert en houden meer van afwisseling dan oudere mensen, ongeacht de generatie.

Zo'n 2.500 jaar geleden constateerde Socrates al: "Kinderen van nu houden van luxe, hebben slechte manieren, minachten autoriteit, hebben geen respect voor ouderen en houden van kletsen in plaats van beweging." En over deze verschillen werd misschien ook al gepraat (of gegromd) toen onze voorouders voor het eerst rechtop stonden op de Afrikaanse savanne. Naarmate we ouder worden, veranderen we meestal ten opzichte van onze jongere zelf.

Als oudere mensen naar de jeugd van tegenwoordig kijken, zien ze meestal hun jongere zelf. De waarden en normen van de maatschappij veranderen door de jaren heen, maar de onderliggende structuur van de menselijke persoonlijkheid lijkt opvallend constant te blijven. Als we weten dat de verschillen minder over generaties gaan, maar meer over leeftijd, kunnen we veel makkelijker zien hoe mensen productief met elkaar kunnen samenwerken. Inmiddels praten we niet meer over een monolithische generatie met een bepaald gedrag, maar we kijken naar individuen, elk in een verschillende fase van hun leven. Dit maakt het makkelijker voor hen en voor ons om gedrag en

werk te combineren. Als we eerlijk reflecteren op hoe we waren toen we jonger waren, of waar we misschien naartoe gaan als we ouder worden, helpt dat ons misschien om andere 'generaties' beter te begrijpen.

Een nieuwe levenscyclus

Sinds de industriële revolutie, volgen we drie stappen: onderwijs, werken en pensioen. Als we langer blijven werken, geldt deze volgorde niet meer. Mensen die 50 tot 60 jaar werken, zullen meerdere fasen ervaren in hun persoonlijke en werkleven, en niet noodzakelijkerwijs in dezelfde volgorde.

Een model, ontwikkeld door Lynda Gratton en Andrew Scott in 'The 100-Year Life' stelt andere, nieuwe fasen voor:

- Opleiding
- Exploratie
- Individueel ondernemerschap
- Regulier werk in dienst
- Combinatie werk en pensioen

Het wordt belangrijk voor mensen om te herkennen wanneer er een andere fase aanbreekt en om succesvol van de ene fase naar de andere fase te kunnen overstappen. Begrip van persoonlijke ontwikkeling gedurende je leven is hierbij essentieel. Het is dan ook geen toeval dat veel werknemers behoefte hebben aan coaching als ze bekijken in welke fase van hun leven ze zitten.

Organisaties die op zoek zijn naar het behouden en benutten van talent binnen alle generaties, moeten ervoor zorgen dat de overgangen van fase naar fase zo constructief mogelijk plaatsvinden. Ze moeten erkennen dat individuen van elke leeftijd en in elke fase van hun leven kunnen bijdragen aan de organisatie. Aandacht voor het individu, in plaats van voor de groep, is wat het verschil zal maken.

1 Five Millennial Myths. Jennifer Deal. Strategy & Business, Booz&Co. Issue 66, Spring 2012.

2 Myths, exaggerations and uncomfortable truths. IBM Institute for Business Values. © IBM Corporation, 2015.

3 Generational differences in work-related attitudes: a meta-analysis. David P. Costanza, Jessica M. Badger, Rebecca L. Fraser, Jamie B. Severt and Paul A. Gade. Journal of Business Psychology (2012), 27, 375-394.



Altijd aan of soms uit?

Voor organisaties kan een cultuur waarin iedereen 24 uur per dag, 7 dagen per week 'aan staat' aantrekkelijk zijn. Waarom zou je wachten op informatie of om een beslissing te nemen, als we de juiste persoon op elk moment kunnen bereiken? Veel CEO's zien smartphones als een manier om productiviteit te verhogen.¹ De 'altijd aan'-cultuur spreekt ook multinationals met medewerkers in verschillende tijdszones aan. Als communicatie beperkt is tot reguliere werktijden, dan vertraagt dat zaken.

Digitale technologieën hebben gezorgd voor een revolutie in communicatie. Allerlei diensten zijn 24 uur per dag online beschikbaar, zoals klantenservices en medische diensten. En we kunnen altijd en overal ter wereld onze vrienden en familie bereiken. Deze connectiviteit zorgt er ook voor dat collega's of onze leidinggevende altijd contact met ons kunnen opnemen, waar we ook maar zijn. De scheidslijn tussen werk en privé vervaagt.

Continu in contact staan, is overigens geen eenrichtingsverkeer vanuit werkgevers. Ook de medewerker investeert in de 'altijd aan'-cultuur. Uit eigen onder-

zoek blijkt dat mensen technologie gebruiken om vervelende verrassingen te voorkomen of om bij te blijven als ze niet op het werk zijn.² Technologie kan zelfs dezelfde 'high' geven als drugsgebruik. Veel apps zijn ontworpen om een verslavend effect te creëren³ (waardoor ze zich in Silicon Valley nu afvragen of ze wel helemaal goed bezig zijn⁴).

Als onze mobiele telefoon altijd aan staat, vinden we het lastig om 'uit te schakelen'. Dit is de 'altijd aan'-cultuur.

De keerzijde van 'altijd aan'

De 'altijd aan'-cultuur heeft een keerzijde. Uit onderzoek dat we hebben uitgevoerd onder voornamelijk mensen met managementfuncties en hoogopgeleide professionals⁵ blijkt dat - ondanks dat de meeste mensen het eens waren met de statement 'mensen zouden niet hun e-mail hoeven te checken buiten werktijd' - de meesten ook aangeven dat hun werkgever of klanten van hen verwachten dat ze 's avonds of in het weekend hun e-mail checken. We constateerden ook dat het versturen of ontvangen





van werkgerelateerde e-mails op vakantie, 's avonds (laat), of 's ochtends vroeg, significant bijdraagt aan hoe gestrest iemand is.

Deze uitkomsten verrasten ons niet. Ook academisch onderzoek toont aan dat de steeds grotere overlap tussen werk en privé kan worden gekoppeld aan negatieve gevolgen, inclusief verhoogde stress, verminderde prestaties, minder tevreden met het gezinsleven, een slechtere gezondheid, minder levensvoldoening en een verminderde kwaliteit van slaap.⁶

Medewerkers die moe, gestrest en ontevreden zijn, presteren onder hun kunnen, maken makkelijker fouten en zijn minder bedreven in de omgang met collega's of klanten.

De productiviteitsparadox

In 2018 wordt er in een artikel in de Financial Times gerefereerd aan een tabel op de onofficiële blog van de Bank van Engeland, waarin dalende productiviteit werd vergeleken met de stijgende aanvoer van smartphones.⁷ De groei in productiviteit in ontwikkelde economieën is over het algemeen negatief sinds 2007.

Medewerkers die moe, gestrest en ontevreden zijn, presteren onder hun kunnen, maken makkelijker fouten en zijn minder bedreven in de omgang met collega's of klanten

Een lagere productiviteit kan één van de consequenties zijn van de 'altijd aan'-cultuur, maar organisaties investeren meer in technologie dan in het menselijk kapitaal. **Dat mensen altijd aan staan, wil dat nog niet zeggen dat ze altijd presteren.** Soms betekent het dat ze gestrest zijn. En als mensen door stress een organisatie verlaten, zorgt het verloop van personeel voor hogere kosten en een lager bedrijfsresultaat. Dit is slechts een voorbeeld van

hoe belangrijk het is om stress te verminderen en ervoor te zorgen dat mensen veerkracht opbouwen. Dit kan organisaties helpen om beter te presteren, zo blijkt uit onze ervaring.

Van altijd aan naar soms uit

Al naar gelang de 'altijd aan'-cultuur groeit, begint in sommige landen 'het recht om te ontkoppelen' te verschijnen. In Frankrijk is er sinds 2017 een nieuwe wet die het recht van werknemers om te ontkoppelen beschermt. De 'El Khomri wet', vernoemd naar de Franse minister van Arbeid, vraagt organisaties met meer dan 50 werknemers om uren vast te stellen, waarbinnen mensen geen e-mail zouden moeten versturen of ontvangen. Deze nieuwe wetgeving ontstond naar aanleiding van een onderzoeksrapport dat stelde dat een juiste werk-/privébalans essentieel is om ervoor te zorgen dat de digitale transformatie een positief effect heeft op de kwaliteit van leven van medewerkers. Kunnen ontkoppelen is een vaardigheid en werkgevers moeten medewerkers ondersteunen om dit te ontwikkelen. Ook in Italië is nieuwe wetgeving voor 'het recht om te ontkoppelen' aangenomen.

Kunnen ontkoppelen is een vaardigheid en werkgevers moeten medewerkers ondersteunen om dit te ontwikkelen

Voor organisaties is het soms moeilijk om grenzen te herstellen. Maar het is niet onmogelijk. In Duitsland hebben bedrijven als Volkswagen, BMW en Puma beleid ontwikkeld om mailen buiten werkuren aan banden te leggen. Bij Daimler worden e-mails aan medewerkers die op vakantie zijn gedeletet, met een passende vriendelijke waarschuwingsboodschap voor de verstuurder van de mail.⁸

Eigen onderzoek toont aan dat het aannemen van eenvoudige mailregels stress kan verminderen en de effectiviteit van communicatie kan vergroten. Een aantal richtlijnen:

Tips om e-mailstress te verminderen	
Verstuur minder e-mails	Des te meer e-mails je verstuurt, des te meer e-mails je ontvangt. En dat is stressvol, voor jou en voor iedereen.
Reageer snel	Hoe snel mensen een reactie op een e-mail verwachten, verschilt. Probeer te reageren binnen 48 uur.
Wees duidelijk, bondig en foutloos	De meeste mensen houden van duidelijke en bondige e-mails met een goede omschrijving in de onderwerp-regel. Velen raken geïrriteerd door fouten.
Wees voorzichtig met reply-en en cc-en	Bedenk wie de e-mail (in cc) moet ontvangen. Vermijd dat mensen moeten zoeken in een lange keten van reply e-mails.
Houd je aan werkuren	Vermijd voor zover mogelijk het versturen en lezen van werkgerelateerde mail buiten werktijd. Probeer om e-mailvrije tijd in te stellen.
Wees beleefd	Als je beleefd bent in e-mails, zullen degenen die je e-mail ontvangen een positiever gevoel bij jou hebben en je als meer competent zien.
Denk erover na wie je doelgroep is	Je hebt waarschijnlijk een eigen communicatiestijl, maar pas je aan de behoeften van je doelgroep aan.

Het zal niet altijd even makkelijk zijn om deze richtlijnen te volgen. Sommige organisaties bestraffen medewerkers als ze hun telefoon uitzetten of spraakberichten niet af luisteren buiten werktijd. Maar een dergelijke aanpak zal de gezondheid van de organisatie niet ten goede komen.

Een nieuw manifest

Een van de beste voorbeelden van een door een leider geleid initiatief is het New York Manifest. Met

het manifest (zie newyorkmanifesto.org), willen de initiatiefnemers Bruce Daisley en Sue Todd het werkleven van mensen verbeteren. Daisley is de EMEA Vice President van Twitter en Todd is CEO van Magnetic Media. In het manifest staat:

“Het moderne werken is een aanslag op ons brein. We werken langer en de manier waarop we werken trekt een grotere wissel op ons. We geloven erin dat we werken leuker, meer belonend en minder belastend kunnen maken. Door ons te committeren aan dit simpele manifest kunnen we ons werk en ons leven verbeteren.”⁹

Het New York Manifest

Veronderstel goedkeuring

Veronderstel de goedkeuring om flexibel te zijn. Mensen leveren hun beste prestatie op verschillende manieren.

40 uur is genoeg

Langer werken levert niet meer op. Respecteer 40 uur als werkweek.

Eis je lunchtijd terug

Stimuleer iedereen om de lunchpauze te gebruiken om energie op te doen.

Geef ons de ruimte

Een open werkplek is slecht voor de concentratie. Sta mensen toe om even van hun bureau weg te lopen of om later te komen.

Digitale sabbat

Niemand zou gedwongen moeten worden om werkmails tijdens het weekend te beantwoorden.

Ethiek is de enige manier

We zijn in staat om onze overtuigingen te doen gelden en hiervoor verantwoordelijk te worden gehouden.

Ik moet mezelf zijn

Sta ons toe onszelf te zijn.

Lachen

Lachen verlaagt ons stressniveau. Teams die samen lachen werken beter samen.

Een nieuwe time management-aanpak

Leslie Perlow, Konosuke Matsushita Professor of Leadership aan de Harvard Business School, heeft samengewerkt met de Boston Consulting Group om te achterhalen hoe mensen hun gezamenlijke tijd beter kunnen managen.¹⁰

Het doel was om de kwaliteit van leven te verbeteren in een sector die bekend staat om de lange uren en de 24/7-cultuur.

Uit het onderzoek bleek dat een focus op zelfcontrole en discipline een beperkte waarde heeft. Waarom? Op de moderne werkplek ligt een hoge nadruk op connectiviteit en samenwerking. Het onderliggende probleem was niet hoe mensen hun individuele tijd konden managen, maar "...hoe we onze gezamenlijke tijd managen - hoe we samenwerken om de klus te klaren. Hier ligt de werkelijke winst als het gaat om verbetering van productiviteit."¹¹

De oplossing van Perlow en de Boston Consulting Group omvatte verplichte vrije tijd (wat leidde tot een hogere werktevredenheid), een betere werk-/privébalans, en mensen het gevoel geven dat ze meer leren tijdens hun werk. Een gerelateerde uitdaging is om de vergadergekte te eindigen¹², hoewel dit geen recent fenomeen is. The Economist merkte op naar aanleiding van een onderzoek naar de leiderschapsstijl binnen Unilever in de jaren '80, dat gezien het aantal vergaderingen het voor een leider binnen deze organisatie vrijwel onmogelijk zou moeten zijn om te slapen, tenzij hij of zij tijdens vergaderingen zou slapen.

Het onderzoek van Perlow toonde aan dat het erg moeilijk kan zijn voor mensen om de controle weer in eigen handen te nemen. Maar uiteindelijk is het de verantwoordelijkheid van een individu om zijn of haar relatie met de 'altijd aan'-cultuur te optimaliseren. Er zijn keuzemogelijkheden. Een oplossing kan bijvoorbeeld een totale 'switch-off' tijdens vakantie zijn. Het is onwaarschijnlijk dat een bedrijf in de tussentijd zal instorten. Ook creëert het een mogelijkheid voor andere medewerkers om de schouders eronder te zetten, verantwoordelijkheid te nemen en meer ervaring op te doen.

Het goede voorbeeld geven

Het lijkt erop dat organisaties die succesvol kunnen navigeren binnen de 'altijd aan'-cultuur beloond worden. Hierbij is de rol van de leiders en managers cruciaal.

Ten eerste moeten ze redelijke richtlijnen en verwachtingen formuleren. Ten tweede moeten ze leiden door persoonlijk het goede voorbeeld te geven. Begrip van persoonlijkheid en gedrag is hierbij belangrijk. Mensen met verschillende persoonlijke voorkeuren zullen social media op verschillende manieren gebruiken¹³, verschillende visies op e-mailen hebben en op verschillende manieren beïnvloed worden door de diverse aspecten van de 'altijd aan'-cultuur. Sommige mensen vinden de 'high' van 's avonds laat werken prettig, anderen niet. Zij ervaren het als stressvol.

Organisaties die succesvol kunnen navigeren binnen de 'altijd aan'-cultuur worden beloond.

Als een leider zijn of haar eigen werkstijl kent en begrijpt dat voorkeuren kunnen verschillen per persoonlijkheidstype, voorkomen ze dat ze hun werkpatroon onnodig en onterecht op anderen opleggen. En als werknemers van zichzelf weten hoe ze het effectiefst kunnen werken, zijn ze beter uitgerust om grenzen te stellen en zelf de touwtjes in handen te nemen.

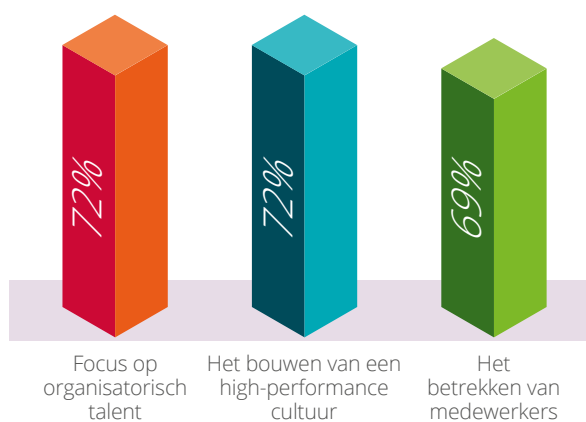
- 1 Do smartphones make for smarter business? The smartphone CEO Study. Elias Caryannis and Stephen C.Clark. Journal of the Knowledge Economy, June 2011.
- 2 Type and email communication: A research study from OPP. John Hackston and Nikhita Dost, 2016.
- 3 Hooked: A Guide to Building Habit-Forming Products. Nir Eyal, 2013.
- 4 Bill Gates and Steve Jobs raised their kids tech-free — and it should've been a red flag. Article by Chris Weller. Business Insider. January 10, 2018.
- 5 Type and email communication: A research study from OPP. John Hackston and Nikhita Dost, 2016.
- 6 Smartphone use and work-home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. Daantje Derks, Desiree van Duin, Maria Tims and Arnold B. Bakker. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2015.

- 7 Computers are making generalists of us all. Tim Harford. Financial Times. January 6, 2018.
- 8 BBC news magazine, August 14, 2014.
- 9 newworkmanifesto.org
- 10 Manage Your Team's Collective Time. Harvard Business Review. June 2014.
- 11 Ibid.
- 12 Stop the Meeting Madness, by Leslie Perlow, Constance Noonan Hadley and Eunice Eun. Harvard Business Review, July-August 2017.
- 13 Myers-Briggs Type and Social Media. CPP Inc. 2012.

Aandacht voor welzijn

Medewerkersbetrokkenheid heeft al een tijdje de aandacht binnen organisaties. In 1990 werden de termen betrokkenheid (engagement) en non-betrokkenheid (disengagement) gedefinieerd door William Kahn, auteur en professor Organizational Behavior aan de Boston University's Questrom School of Business als: "... de gedragingen waardoor mensen hun persoonlijke zelf inbrengen of weglaten gedurende hun werkprestaties."¹

Medewerkersbetrokkenheid is belangrijker dan ooit. Veel organisaties zien het als manier om de tevredenheid, het geluk en de voldoening van medewerkers te verhogen en hierdoor als bedrijf beter te presteren. **Uit een recent onderzoek onder 25.000 leiders blijkt dat er een direct verband is tussen medewerkersbetrokkenheid en de resultaten.**² De respondenten gaven aan dat de top 3-acties om de prestaties te verbeteren zijn:



In het door de Engelse overheid gesponsorde MacLeod Report³ werd geconcludeerd dat veel onderzoeken "... een duidelijk verband aantonen tussen medewerkersbetrokkenheid en de prestaties en - nog belangrijker - tussen het verbeteren van medewerkersbetrokkenheid en het verbeteren van de prestaties." Ook wordt opgemerkt dat: "Medewerkersbetrokkenheid, de essentie van de werkrelatie tussen werknemer en werkgever, kan een sleutel zijn om productiviteit te ontsluiten."

Als medewerkers betrokken zijn bij het werk, zullen ze waarschijnlijk meer tevreden en gemotiveerd

zijn. En zal er waarschijnlijk minder ziekteverzuim en presentisme⁴ zijn. Presentisme is als iemand die ziek is toch aan het werk gaat en minder presteert. Ook zullen medewerkers minder geneigd zijn om op te zeggen⁵ en zijn ze innovatiever en productiever⁶. Tot slot zal de organisatie aantrekkelijker zijn voor zowel klanten als potentiële nieuwe medewerkers.

De voordelen zijn duidelijk. Maar wat kunnen organisaties doen om medewerkersbetrokkenheid te verhogen?

Routes naar betrokkenheid

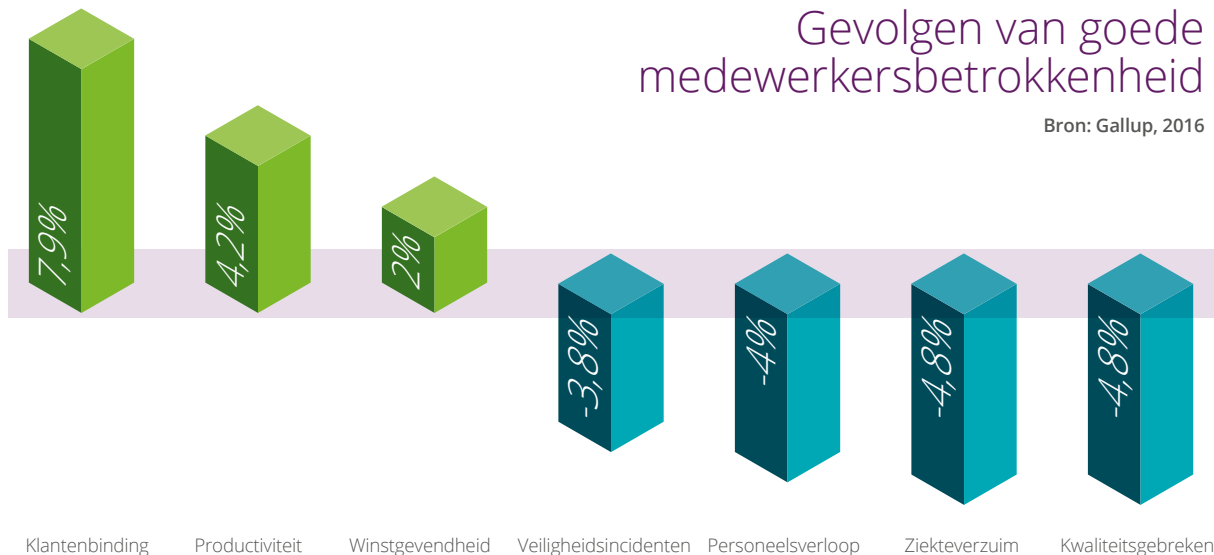
Recent onderzoek van Caroline Knight en haar collega's toont aan dat er verschillende effectieve methodes zijn om medewerkersbetrokkenheid te verhogen.⁷ Bijvoorbeeld:

- **Het verhogen van de motivatie van medewerkers**, vooral door intrinsieke motivatie te verhogen, waarbij de functie op zichzelf interessant is en voldoening geeft voor de medewerker. Extrinsieke motivatie, bijvoorbeeld de financiële beloning, kan minder effectief zijn en kan de betrokkenheid zelfs verminderen.
- **Een culturele match**. Voor sommige mensen is het erg belangrijk dat de waarden van de organisatie in overeenstemming zijn met hun eigen waarden. Bedrijven wiens officiële waarden verschillen van de waarden die door het management worden beloofd, zullen waarschijnlijk eerder problemen ervaren.
- **Goede interpersoonlijke relaties** en de mensen op het werk leuk vinden, of in ieder geval begrijpen. Vooral de relatie die een medewerker heeft met zijn of haar directe leidinggevende is belangrijk.
- **Het psychologische contract vervullen**⁸; dit zijn de onuitgesproken verwachtingen tussen de medewerker en de organisatie.

Op het World Economic Forum in 2018 spraken leiders, zoals Paul Polman (CEO van Unilever), over

Gevolgen van goede medewerkersbetrokkenheid

Bron: Gallup, 2016



hoe organisaties een cultuur kunnen creëren waarbij medewerkers echt zinvolheid ervaren. Hier hebben zowel de organisatie als de medewerkers profijt van.⁹

Het belang van welzijn in de maatschappij als geheel wordt benadrukt door actuele, en soms verontrustende psychische gezondheidstrends. Zo probeerden in 2016 naar schatting 1,3 miljoen volwassenen in de Verenigde Staten zelfmoord te plegen.¹⁰

Dit heeft ertoe geleid dat organisaties als Booz Allen Hamilton actie hebben ondernomen. Zij zetten zich actief in om lichamelijk en emotioneel welzijn in de maatschappij en op het werk te bevorderen. Booz Allen Hamilton is één van de oprichters en lid van 'The Campaign to Change Direction'; een nationaal initiatief in de Verenigde Staten om de aandacht te vestigen op geestelijke gezondheid, psychische stoornissen en welzijn.¹¹

Flexizekerheid

Om aandacht te besteden aan welzijn, focussen veel bedrijven op hun Employee Value Proposition (EVP), hun waarde voor werknemers. Naast hun EVP definiëren en verwoorden ze een gevoel van zinvolheid of betekenis voor de organisatie en de medewerkers. Dan Cable, professor Organizational Behavior aan de London Business School, stelt vast hoe zin of betekenis voelen centraal staat in het leven van mensen. Hij haalt onderzoek aan, waarin wordt gesteld dat als we een significant groter gevoel van zinvol bezig zijn of betekenis hebben dan een gemiddeld persoon, we het risico om te overlijden verminderen met 15% in de komende 14 jaar.¹²

Cable beschrijft hoe leiders die medewerkers helpen om meer betekenis in hun werk te vinden "... zijn betrokken bij een humanistisch doel... en het organisaties helpt om succesvol te zijn, omdat ze meer potentieel uit hun medewerkers halen."¹³

Veel onderzoeken "... tonen een duidelijk verband aan tussen de medewerkersbetrokkenheid en de prestaties en - nog belangrijker - tussen het verbeteren van betrokkenheid en het verbeteren van de prestaties"

In Denemarken is er een initiatief voor het verbeteren van het welzijn en het creëren van een gevoel van zinvolheid of betekenis. Dit wordt 'flexicurity' (flexizekerheid) genoemd.¹⁴ Het is een model hoe Denemarken uitdagingen op het gebied van globalisering managet en het mogelijke negatieve effect hiervan op het welzijn van mensen minimaliseert. Het nationale flexicurity-model komt voort uit een lange traditie van sociale dialoog en onderhandeling tussen sociale partners en de doelstelling om werkzekerheid boven baanzekerheid te stellen. Onderzoeken tonen aan dat Denen positiever zijn over globalisering en dat ze minder bang zijn om hun baan te verliezen, dan inwoners van andere landen.¹⁵

De voordelen van B Corp

Meer dan 2.500 bedrijven in meer dan 50 landen hebben een Certified B Corporation status. Bedrijven met een B Corp status volgen een bestuursfilosofie die anders is dan de traditionele filosofie, waarin aandeelhouders centraal staan. Zogenaemde B Corps zijn commerciële organisaties die door het non-profit B Lab worden gecertificeerd. Hiervoor moeten de organisaties voldoen aan strenge standaarden op het gebied van sociale en milieuprestaties, accountability en transparantie.¹⁶

Het behalen van de B Corps-status is voor een organisatie een manier om zichzelf als een verantwoorde werkgever te onderscheiden. Het zou ook het behoud en de betrokkenheid van medewerkers verbeteren. In 'Why Corporations are becoming B Corporations'¹⁷ wordt de motivatie als volgt beschreven: bedrijven willen aantonen dat ze authentieke voorstanders zijn van bredere stakeholdervoorstellen. In het artikel staat dat "Voor missiegedreven bedrijven levert dit kansen op om hun betrokkenheid bij de maatschappij en het milieu beter voor het voetlicht te brengen."¹⁸

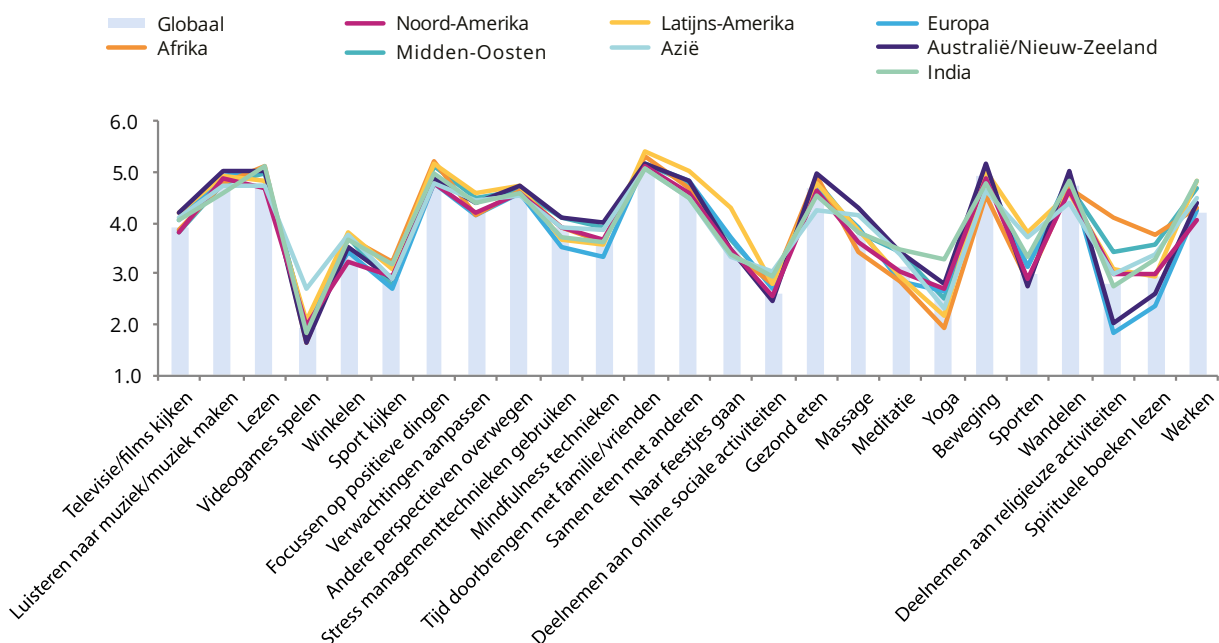
Welzijn en behoud medewerkers

Naar onze mening is welzijn een van de sleutels om medewerkersbetrokkenheid te vergroten en medewerkers te behouden. In 2017 voerden we een internationaal onderzoek uit en publiceerden we

de uitkomsten in 'Well-Being and MBTI® Personality Type in the Workplace'.¹⁹ In het onderzoek gebruiken we het PERMA-framework, ontwikkeld door Martin Seligman. Seligman stelde een welzijnstheorie voor, die onderbouwt wat hij 'bloeien' noemt.²⁰

Het PERMA-welzijnsmodel van Seligman omvat vijf factoren.²¹

Positive emotions (positieve emoties)	Het beleven van gevoelens als geluk, tevredenheid en plezier.
Engagement (Betrokkenheid)	Een diepe psychische connectie en opgaan en interesse in een activiteit of een doel dat intrinsiek motiverend is.
Relationships (relaties)	Als de positieve punten in een relatie, waaronder wederzijdse zorgzaamheid, ondersteuning en tevredenheid, de negatieve punten in een relatie ruim overtreffen.
Meaning (betekenis)	Een gevoel van zinvolheid en betekenis in het leven en verbonden met iets groters dan alleen zichzelf.



Bron: Well-Being and MBTI Personality Type in the Workplace: An International Comparison. The Myers-Briggs Company [formerly CPP, Inc.]. 2017

Accomplishment (prestatie)

Nastreven van succes, winnen, vooruitgang of meesterschap voor zichzelf, ongeacht of dit positieve emoties, betrokkenheid, relaties of betekenis oplevert.

In ons onderzoek hebben we de samenhang tussen persoonlijkheid, cultuur en werkwelzijn onderzocht. We beoordeelden de frequentie en de effectiviteit van 25 activiteiten die het welzijn bevorderen, gebaseerd op een diverse steekproef van meer dan 3.000 mensen uit 87 landen in zes continenten.

De activiteiten die gemiddeld als het meest effectief werden gewaardeerd om het welzijn te verbeteren, zijn:

- Tijd doorbrengen met familie/vrienden
- Beweging
- Luisteren naar muziek/muziek maken
- Focussen op positieve dingen
- Lezen

De activiteit die het meest werd genoemd om het welzijn te verbeteren, was werken. Hierdoor ontstaat de indruk dat er organisaties zijn die erin slagen om een geweldige, continue cirkel te

creëren, waarbij een gezonde werkplek het welzijn verhoogt, wat weer bevorderend is voor een gezonde werkplek, enzovoort.

Het onderzoek toonde ook aan dat persoonlijkheidstypen, zoals gemeten door het MBTI®-instrument, een rol spelen in het beïnvloeden van welzijn op het werk.

De rol van bewustzijn

Mensen met alle soorten persoonlijkheidstypen ervaren over het algemeen een positieve mate van welzijn op het werk. Maar zaken die het welzijn nadelig beïnvloeden, zoals stress, verschillen per persoon. Mensen die hun eigen persoonlijkheid begrijpen, kunnen stress triggers beter managen. En managers kunnen situaties herkennen die voor hun medewerkers een verminderd gevoel van welzijn veroorzaken.

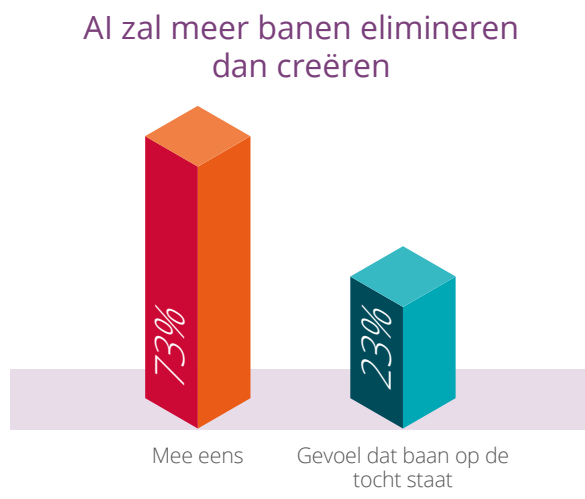
Deze bevindingen ondersteunen dat ondersteunende relaties, beweging en gezonde eetgewoonten het welzijn verbeteren.

Organisaties die aandacht hebben voor welzijn geven het goede voorbeeld om medewerkers te betrekken en te behouden. Zij onderscheiden zich van de concurrentie, hun werknemers zijn waarschijnlijk veerkrachtiger en de organisatie zal waarschijnlijk betere prestaties laten zien.

- 1 Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. W.A.Kahn. Academy of Management Journal. 1990, Vol. 33. No.4.
- 2 No Engaged Workforce Without Engaged Leaders. Rebecca L.Ray. Global Leadership Forecast 2018. January 2018. © Development Dimensions International, Inc., The Conference Board, Ernst & Young, LLP, 2018.
- 3 Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement. A report to government. David MacLeod and Nita Clarke. 2009.
- 4 How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker and Willem Van Rhenen. Journal of Organizational Behavior, 2009, Vol 30.
- 5 Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. Yvonne Brunetto, Stephen T.T. Teo, Kate Shacklock and Rod Farr-Wharton. Human Resource Management Journal, 2012, Vol 22 No. 4.
- 6 Antecedents and consequences of employee engagement. Alan M. Saks. Journal of Managerial Psychology, 2006. Vol 21 No. 7.
- 7 Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. Caroline Knight, Malcolm Patterson and Jeremy Dawson. Journal of Organizational Behavior, 2017 Vol 38, Issue 6.
- 8 Understanding Organizational Behavior. Chris Argyris, 1960. Homewood, IU.: Dorsey Press.
- 9 A View From Davos: Putting Purpose to Work. Dan Cable. HUFFPOST. February 2, 2018.
- 10 The National Institute of Mental Health www.nimh.nih.gov
- 11 Changedirection.org
- 12 Hill & Turiano, 2014. Purpose in Life as a Predictor of Mortality Across Adulthood. Psychological Science, Vol. 25, Issue 7, 2014.
- 13 A View From Davos: Putting Purpose to Work. Ibid.
- 14 "Denmark" The official website of Denmark.
- 15 Ibid.
- 16 www.bcorporation.net
- 17 S.Kim, M.J. Karlesky, C.G.Myers & T. Schifeling, Harvard Business Review. June 17, 2016.
- 18 Ibid.
- 19 Well-Being and MBTI® Personality Type in the Workplace, An International Comparison. M.J.L.Boult, R.C. Thompson, N.A. Schaubhut, © CPP, Inc. 2017.
- 20 Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being. M.Seligman. New York: Free Press. 2011.
- 21 Building the state of wellbeing: A strategy for South Australia. Adelaide: The Government of South Australia. 2013.

Vervangt digitaal menselijk kapitaal?

De vraag of digitaal kapitaal menselijk kapitaal vervangt is geen loze vraag. In een recent onderzoek van Gallup en Northeastern University is 73% van de Amerikanen het eens met de stelling dat kunstmatige intelligentie (AI) meer functies zal elimineren dan dat het zal creëren, alhoewel slechts 23% het gevoel had dat hun eigen baan op de tocht stond.¹



Als organisaties minder mensen aannemen, wat gebeurt er dan met human resources?

Bedrijven, onderwijsinstellingen, gezondheidszorginstellingen en het leger investeren allemaal in digitale infrastructuur. Veel mensen vinden het lastig om het tempo waarin dit gebeurt bij te houden. Kunstmatige intelligentie en machinaal leren nemen toe. Machinaal leren houdt in dat computer algoritmes autonoom (met minimale tussenkomst van mensen) kunnen leren van data en input, vaak gericht op voorspellende modellen. We zitten midden in een revolutie op het gebied van hoe we werken en leven. Het World Economic Forum heeft onlangs het Center for the Fourth Industrial Revolution opgericht en zegt

dat “De vierde industriële revolutie - de huidige periode van snelle, gelijktijdige en systematische transformaties, die gedreven worden door wetenschap en technologie - zorgt voor verandering van industrieën. Hierbij vervagen geografische grenzen en worden bestaande regelgevingskaders uitgedaagd. Zelfs wat het betekent om mens te zijn, wordt herdefinieerd”.²

Niet alle (opinie)leiders zijn optimistisch over deze veranderingen. Elon Musk van Tesla en SpaceX fame spreekt van kunstmatige intelligentie als fundamenteel en existentieel risico voor de menselijke beschaving en zegt dat robots alles beter zullen doen dan wij.³

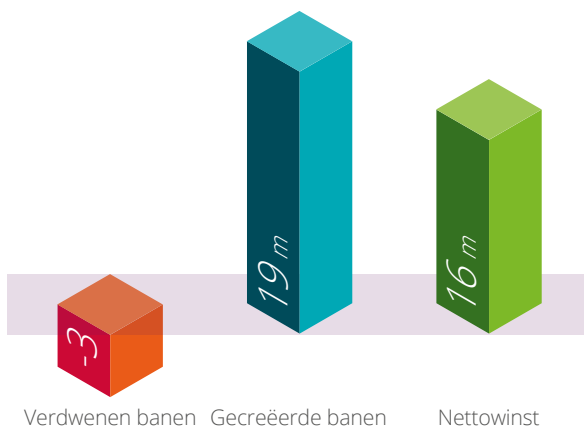
Maar de digitale revolutie en de komst van kunstmatige intelligentie heeft ook het potentieel om echte voordelen op te leveren voor zowel mensen als organisaties - zolang we de menselijke kant niet vergeten -.

Dit brengt ons tot de vraag: wat zijn de uitdagingen en kansen die de vierde industriële revolutie met zich meebrengt?

De vierde industriële revolutie

Heb je ooit ‘nemen robots mijn werk over’ ingetypt in Google? Probeer het maar eens. Tussen de ruim 100 miljoen zoekresultaten vind je verschrikkelijke voorspellingen van de toekomst, met rekenmodules om te berekenen hoe snel jouw functie overbodig zal zijn. Voor de meesten van ons niet echt opbeurend leesvoer waarschijnlijk. Maar, vorige industriële revoluties hebben niet alleen functies vernietigd, ze hebben ook functies gecreëerd. De drukpers zorgde ervoor dat mensen die teksten schreven overbodig werden, maar creëerde ook vele nieuwe banen voor letterzetters. Dit zal er waarschijnlijk ook gebeuren bij de digitale revolutie. Het verschil is nu wel dat machines zowel lichamelijke als cognitieve kunnen overnemen.

Verdwenen banen in de VS (in miljoenen) vs gecreëerde banen door de komst van pc's (1970-2015)



McKinsey Global Institute: Jobs lost, jobs gained, Workforce transitions in a time of automation – December 2017

Moeten we ons zorgen maken?

Een onderzoeksrapport van McKinsey Global Institute uit 2017⁴ zegt 'nog niet'. Dit rapport neemt het beroep informatieanalist als voorbeeld. We zouden verwacht kunnen hebben dat informatieanalisten overbodig zouden worden, naarmate computers in kracht toenamen en het internet het makkelijker maakte om informatie te verzamelen. Maar het tegenovergestelde gebeurde. Het aantal analisten is vervijfvoudigd van circa 400.000 in 1980 tot circa twee miljoen anno nu. De beschikbaarheid van goedkope computerkracht en informatie stimuleerde een vraag naar meer inzichtgevende analyse. De rol van de analist veranderde naar het interpreteren en delen van informatie.

Een ander voorbeeld zijn actuarissen die waarschijnlijkheidsberekeningen uitvoeren voor verzekeringsmaatschappijen. Aan het begin van de 21ste eeuw waren er wereldwijd ongeveer 40.000 gekwalificeerde actuarissen. De vraag werd ingeschat op het dubbele aantal.⁵ Maar in de laatste 10

jaar heeft machinaal leren veel van het traditionele actuarissenwerk vervangen. Als gevolg hiervan heeft een grote zorgverzekeraar met het hoofdkantoor in de Verenigde Staten hun langgevestigde actuaris-rekrutementprogramma stopgezet. Dit betekent echter niet dat ze de actuarissen die ze in dienst hebben boventallig verklaren. In plaats daarvan zullen de actuarissen nieuwe kennis en vaardigheden moeten ontwikkelen, die meer gericht zijn op interpretatie van data en inzichten op basis hiervan. Machinaal leren en kunstmatige intelligentie vragen van actuarissen dat ze zich ontwikkelen in hun rol.

“... als we praten over complete vervanging van een functie, gaat het om een klein percentage. Als we praten over het veranderen van een functie en wat iemand doet, gaat het om 100%.”

100% verandering

Kunstmatige intelligentie zal ervoor zorgen dat sommige functies worden gedeletet en er nieuwe functies worden gecreëerd. Maar wat weten we nog meer? Toen Ginni Rometty, CEO van IBM, gevraagd werd of kunstmatige intelligentie meer functies zou doen verdwijnen dan creëren antwoordde ze: “... als we praten over complete vervanging van een functie, gaat het om een klein percentage. Als we praten over het veranderen van een functie en wat iemand doet, gaat het om 100%.”⁶ Het McKinsey Report stelt dat 5% van de functies volledig geautomatiseerd kan worden, 25% van de tijd van CEO's wordt opgeslokt door taken die geautomatiseerd kunnen worden, 45% van de individuele activiteiten geautomatiseerd kan worden en dat 60% van alle beroepen minstens

twee derde van hun activiteiten geautomatiseerd ziet worden. Dit zorgt voor een aantal zeer menselijke uitdagingen voor HR-afdelingen. Zij zullen mensen moeten helpen om hiermee te dealen en op een constructieve manier om te gaan met verandering. Organisaties die kunstmatige intelligentie omarmen maar het menselijke element verwaarlozen, koersen af op mislukking.

Menselijke impact

De digitale revolutie zal zeker impact hebben op mensen op het werk, waaronder:

- **Veerkracht en verandering.** Om te kunnen gedijen in een digitale wereld, zijn het ontwikkelen van veerkracht en het omarmen van verandering een must. Mensen moeten kijken naar wie ze zijn en wat ze kunnen - en willen - doen.⁷ En organisaties moeten hier actief onderdeel van uitmaken en medewerkers helpen zich aan te passen door programma's op te zetten om veerkracht te creëren.⁸ Ze moeten werken met verandering.
- **Nieuwe vaardigheden.** Om talent te behouden, moeten organisaties investeren in omscholings- en vaardighedenprogramma's. Voor bepaalde projecten zullen wellicht flexibele werkstructuren moeten worden opgezet, waarbij meer gebruik wordt gemaakt van tijdelijke medewerkers of
- **Structurele verandering.** Als flexibele werkstructuren normaal worden, dan zullen organisaties die gebouwd zijn volgens traditionele hiërarchische structuren het moeilijk krijgen. Informele invloed zal belangrijker worden, als mensen met specifieke vaardigheden, expertise of kennis centrale knooppunten in een informeel netwerk worden. HR-teams zullen mensen moeten helpen om snel productieve relaties op te bouwen. Ook zullen zij sleutelfiguren in de organisatie moeten inspireren om te blijven.
- **Loopbaanverstoring.** De eerste fasen van vele loopbanen kenmerken zich door taken die door kunstmatige intelligentie uitgevoerd kunnen worden. Als kunstmatige intelligentie bepaalde taken zou overnemen, kan dit leiden tot het wegvallen van kennis en loopbaanverstoring. Organisaties moeten in de toekomst daarom mogelijk andere loopbaanpaden ontwikkelen.
- **Vertrouwen in technologie.** Om ervoor te zorgen dat mensen technologie kunnen omarmen en het effectief kunnen gebruiken, moet het op een open en ethisch verantwoorde manier geïntroduceerd en toegepast worden.



Organisaties moeten transparant zijn over hoe ze technologie gebruiken en vertrouwen creëren. Het zal cruciaal zijn om awareness te creëren over het feit dat technologie onze 'donkere kanten' kan versterken.

Bij het bedrijf Microsoft vinden we een voorbeeld van dat laatste punt. In 2016 onthulde Microsoft Tay, een chatbot die ontworpen was om te reageren op tweets van het publiek en van deze tweets te leren om op een steeds menselijkere manier te kunnen reageren.¹⁰ Na slechts 16 uur werd Tay uitgeschakeld, omdat hij antisemitische, seksistische en andere aanstootgevende meningen van menselijke gebruikers had geleerd en herhaald.

Als een organisatie kunstmatige intelligentie introduceert, is het nog steeds nodig om een mens toezicht te laten houden. Dit betekent dat HR-professionals - als de experts op het gebied van mensen - een rol te vervullen hebben. Het ontwikkelen van vertrouwen zal vooral belangrijk zijn als organisaties de nieuwe mogelijkheden van mensenanalyses (people analytics) gaan gebruiken.

HR kan bijdragen aan veel van deze veranderingen, maar de drijfkracht moet komen van de top van een bedrijf. Leaders van bedrijven zullen het belang van het menselijke element in de digitale revolutie moeten erkennen. Zij zullen zich ervan moeten verzekeren dat medewerkers veerkracht opbouwen en nieuwe relevante vaardigheden ontwikkelen. En dat er binnen hun organisatie een sterke op vertrouwen gebaseerde cultuur wordt gecreëerd.

Humanics en grenzen overschrijden

En, er zal nog meer veranderen. Uit eigen onderzoek blijkt dat de manier waarop we met gedrag uring geven aan onze persoonlijkheid in de laatste 10 jaar is veranderd. Vooral bij jongere mensen. Joseph Aoun stelt in 'Robot-Proof'¹¹ voor een nieuwe academische discipline te ontwikkelen genaamd 'humanics', een hybride geesteswetenschap en STEM (Science, Technology, Engineering, Match)-disciplines. En Yuval Noah Harari heeft in zijn invloedrijke bestseller 'Sapiens'¹² een hoofdstuk getiteld 'The End of Homo Sapiens' opgenomen. Hij stelt vast dat mensen nu grenzen overschrijden, die voorheen onvoorstelbaar overschreden konden worden. Bijvoorbeeld cyborg engineering, waarbij organische en niet-organische delen gecombineerd worden met een directe, tweerichtingsverkeer hersenen-computerinterface. Harari: "Zo'n cyborg is niet langer menselijk of zelfs niet organisch. Het is iets compleet nieuws."¹³

Wat als er een tool zou zijn die je stemming zou kunnen identificeren (iets wat al wordt ontwikkeld) en dit zou kunnen communiceren naar iemand anders? Zou 'emotionele telepathie' communicatie verbeteren en misverstanden op het werk voorkomen?

We weten dat er nog meer verandering zal komen. Organisaties die op de trein stappen en ervoor zorgen dat hun mensen dit ook doen, zullen het beste uitgangspunt hebben om succesvol te zijn in de digitale revolutie. Digitaal kapitaal zal menselijk kapitaal misschien niet vervangen, maar het zal wel een shift teweeg brengen in onze huidige manier van denken en onze aanpak ten opzichte van mensen, rollen en de werkplek.

- 1 Optimism and Anxiety: Views on the Impact of Artificial Intelligence and Higher Education's Response. Northeastern University/Gallup, January 2018.
- 2 Brochure for The Center for the Fourth Industrial Revolution. ©World Economic Forum, 2018.
- 3 Speaking at National Governors Association, as reported by NPR on July 17, 2017.
- 4 Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions In A Time Of Automation. McKinsey Global Institute (MGI), December 2017.
- 5 Actuarial Supply and Demand. Presentation by J.D.Gribble to Congress of the International Actuarial Association. © 2006 Julian D Gribble.
- 6 Interview with Bloomberg BusinessWeek, September 25, 2017.

- 7 Flextronics Uses the MBTI® Tool for Inspirational Outplacement Counseling: Busting the Job Search Myths. CPP Inc., 2012.
- 8 Stressed at work? You're not alone. eu.themyersbriggs.com/en/Solutions/Stress-and-resilience
- 9 Shortly, even the CEO will be outsourced to an online labor marketplace. Danny Crichton. Techcrunch.com, March 6, 2018.
- 10 Microsoft 'deeply sorry' for racist and sexist tweets by AI chatbot. The Guardian, March 26, 2016.
- 11 Robot-Proof: Higher Education in Age of Artificial Intelligence. Joseph E Aoun. 2017. The MIT Press.
- 12 Sapiens, A Brief History of Humankind. © 2015 Yuval Noah Harari. Harper Collins.
- 13 Ibid, p.407.

De veranderende vorm van teams

We hebben allemaal basisbehoeften, zoals eten, water, onderdak en veiligheid. En we hebben allemaal mensen om ons heen nodig. Abraham Maslow schreef in 1943 al: we hebben een behoefte aan sociale verbondenheid.¹ Aan een deel van deze behoefte kan worden voldaan door in een organisatie onderdeel uit te maken van een team. Hier kunnen mensen zich thuis en verbonden voelen.

De interpersoonlijke behoeften² die we hebben, zijn voor iedereen verschillend. Maar bijna iedereen heeft de behoefte om onderdeel uit te maken van een groep, in ieder geval tot op zekere hoogte. Het is ook niet alleen belangrijk op individueel niveau. Organisaties moeten dit gevoel van verbondenheid bieden als ze willen dat hun werknemers goed presteren en effectief samenwerken.

Helaas wordt er binnen teams niet altijd voldaan aan de behoefte van mensen om zich verbonden te voelen. Teams zijn groepen mensen die samenwerken om een gezamenlijk doel te bereiken en van elkaar afhankelijk zijn om dit te realiseren. Veel 'teams' binnen organisaties passen niet binnen deze definitie, omdat het team niets meer is dan mensen die samengebracht zijn. Maar alleen het samenbrengen van mensen maakt nog niet dat je kunt spreken van een team.

Teams zijn groepen mensen die samenwerken om een gezamenlijk doel te bereiken en van elkaar afhankelijk zijn om dit te realiseren. Veel 'teams' binnen organisaties passen niet binnen deze definitie.

Sommige leiderschapsteams functioneren op deze manier. Elk afzonderlijk lid van het team is zo gefocust op het succes van zijn of haar eigen business unit, en niet op de gemeenschappelijke doelen van de organisatie, dat teamleden concurrenten van elkaar worden. Het maakt ze niet echt uit of andere business units hun doelen niet halen en de algehele prestatie van de organisatie hieronder lijdt. Soms hebben (groepen) mensen in dezelfde business unit niet eens een gezamenlijke visie of een gezamenlijk doel. In deze teams ontbreekt het aan samenhang en wordt er minder gepresteerd dan in teams die wel een gezamenlijke visie en doel hebben.

Het Google Aristoteles-project

Het gevoel van verbondenheid dat mensen kunnen krijgen in een goed gestructureerd team, is belangrijk om resultaten te kunnen behalen. In 2012 startte Google een grootschalig onderzoek onder de naam Project Aristoteles om te ontdekken waarom sommige Google-teams succesvol waren en andere faalden en opbrandden.³

Google ontdekte dat de belangrijkste factor 'psychische veiligheid' was. Dus wanneer teamleden zich veilig voelden om risico's te nemen en zich kwetsbaar op te stellen ten opzichte van elkaar. Vertrouwen is belangrijk. Dit versnelt alles. Denk maar aan een relatie waar er sprake is van een hoge mate van vertrouwen. Hoeveel makkelijker en sneller kun je dan dingen voor elkaar krijgen, dan in een relatie waar het aan vertrouwen ontbreekt.

Binnen het Aristoteles-project werden nog een aantal factoren voor succes gedefinieerd, waaronder:

- **Betrouwbaarheid** - teamleden moeten van elkaar op aan kunnen om op tijd kwalitatief goed werk te leveren
- **Structuur** - duidelijke doelen en goed omschreven rollen

- Betekenis – het werk is voor elk teamlid persoonlijk van belang
- Impact – de groep gelooft dat hun werk zin heeft en een positief effect heeft op het grotere geheel

Cisco en teamprestaties

Cisco heeft ook geïnvesteerd in onderzoek naar goed presterende teams en het definiëren en bouwen van teamintelligentie. Door teamprestaties in de gehele organisatie te onderzoeken, ontdekte Cisco drie sleutelfactoren die duidelijk maakten waarom sommige teams effectiever waren dan andere.⁴

Deze 3 factoren zijn:

- Focus op de kwaliteiten van elk afzonderlijk teamlid.
- Een omgeving waarin elk teamlid het gevoel heeft dat zijn of haar waarden worden gedeeld.
- Een veilige en betrouwbare omgeving, waarin teamleden het gevoel hebben dat ze elkaar ondersteunen.

Zowel het onderzoek van Cisco als dat van Google weerspiegelen het werk van Patrick Lencioni, die in 'The Five Dysfunctions of a Team'⁵ het ontbreken van vertrouwen aanwijst als een van de grootste obstakels voor effectieve teamprestaties.

Organisatiestructuur

Veranderingen in de manier van werken van organisaties hebben een impact gehad op de manier waarop teams functioneren. Van de starre hiërarchische structuur in de jaren '60, '70 en '80 tot de plattere en meer samenwerkingsgerichte structuren in de jaren '90 en de netwerken van verschillende teams die we vandaag de dag zien: elke structuur brengt uitdagingen met zich mee met betrekking tot de effectiviteit van teams.

In veel moderne organisaties maken mensen deel uit van verschillende teams. Dan kan het tijd kosten om psychische veiligheid en vertrouwen op te bouwen. Mensen hebben misschien één kernteam waarmee ze zich verbonden voelen, maar veel verschillende teams waarin ze opereren en waarin ze verschillende rollen op zich nemen. Soms is het onduidelijk wat



nou het kernteam is, maar het is belangrijk dat iemands psychische behoeften in tenminste één team vervuld worden. Mensen hebben een 'thuis-team' nodig, waarin ze open kunnen praten.

In sommige organisaties verdringt de netwerkstructuur de traditionele hiërarchische machtsstructuren

Het idee van een 'thuisteam' creëert vaak uitdagingen voor senior managers. We zien dit ook bij klanten van ons. Er kan een verschil van mening zijn over wat het thuisteam is. Mensen die al jaren binnen de organisatie werkzaam zijn, vormen een groep en zien zichzelf als 'het echte team'. Andere leden vallen er een beetje buiten. Het is niet zo dat het team niet werkt, maar er is een gevoel dat het beter kan presteren. Een manier om hiervoor te zorgen is door te vragen: 'Wie maken er onderdeel uit van het team?' Deze vraag brengt problemen naar boven en kan een team op weg helpen naar grootse prestaties.

Nu teams meer fluïde zijn geworden, zijn zaken complexer geworden. In een modern team kunnen mensen zitten die het als hun kernteam zien én (mogelijk tijdelijke) mensen die een specifieke rol hebben. Bijvoorbeeld experts op een bepaald gebied. Wat belangrijk is, is dat deze experts ergens binnen de organisatie ook een thuisteam hebben.

Teams vormen nog steeds het fundament van de organisatie. Ze zien er alleen anders uit.

In fluïde teams is er vaak ook meer diversiteit. Dit creëert zowel uitdagingen (een gezamenlijke visie ontwikkelen) als kansen (leden kunnen hun verschillende manieren van werken, standpunten, kennis en vaardigheden inbrengen en hiervoor gewaardeerd worden).

Netwerkstructuur of hiërarchie?

In deze meer complexe omgeving zijn teamleiders belangrijker dan ooit. Deze persoon moet ervoor zorgen dat er stappen worden gezet, er verbinding is met de rest van de organisatie en de grenzen van het team worden bewaakt.

Het is niet nodig om de leiderschapsrol te formaliseren en deze rol kan verschillen al naar gelang de taken die het team uitvoert. In sommige organisaties worden de traditionele hiërarchische structuren vervangen door de netwerkstructuur (wirearchy)⁶. Binnen de netwerkstructuur is de mate van macht en invloed, gebaseerd op de connectiviteit en de informatiestromen.

Naarmate het aantal teams toeneemt, neemt ook het aantal relaties dat we hebben toe. Er zit echter een maximum aan het aantal relaties dat we kunnen onderhouden.

Het 'Dunbar aantal', vernoemd naar de antropoloog en psycholoog Robin Dunbar, stelt dat we met maximaal 150 mensen een stabiele relatie kunnen onderhouden.⁷ Als een organisatie, team of een combinatie van teams dit aantal overschrijdt, dan hebben ze de neiging om zich op te delen in kleinere eenheden. Dit betekent dat het voor zeer grote teams of groepen moeilijk is om samen te werken. Sommige bedrijven beperken dan ook bewust de omvang van units. Gore Associates, de fabrikant van Gore-Tex™, beperkt de omvang van hun fabrieken tot 150 medewerkers.⁸

Er zijn nog twee andere belangrijke trends die invloed hebben op hoe teams werken, namelijk: globalisatie en nieuwe technologieën. Voeg deze trends samen en er ontstaat een geheel nieuwe teamdynamiek.

Wereldwijde netwerken

Met een betrouwbare wifi-verbinding kunnen veel professionals overal ter wereld hun werk doen. Ze hoeven niet op een kantoor aanwezig te zijn of fysiek dichtbij collega's te zitten. Virtuele teams worden steeds gewoner. Ferrazzi Greenlight ontdekte dat van de 1.700 kenniswerkers die aan hun onderzoek deelnamen, 79% aangaf altijd of regelmatig in teams verspreid over locaties te werken.⁹

79% gaf aan altijd of regelmatig in teams verspreid over locaties te werken

Het valt echter niet mee om virtuele teams succesvol te laten zijn. Wetenschappers op het gebied van globalisering, Vijay Govindarajan en Anil Gupta, bestudeerden 70 wereldwijde teams. 82% van de respondenten gaf aan de beoogde doelen niet gehaald te hebben. Een derde van hen beoordeelde de eigen prestaties als ruim onvoldoende. Gebrek aan vertrouwen, drempels in de communicatie en het gebrek aan goed gedefinieerde teamrichtlijnen, behoorden tot de voornaamste redenen voor mislukking.¹⁰

82% gaf aan de beoogde doelen niet gehaald te hebben

Voor veel virtuele teams kunnen de geografische verspreiding en de organisatorische samenstelling van een team voor problemen zorgen. Maar deze problemen kunnen grotendeels worden beheerst. De menselijke dynamiek - factoren zoals psychologische veiligheid - vormt eerder een probleem.¹¹

Onderzoek heeft uitgewezen dat vertrouwen voor virtuele teams zelfs nog belangrijker is, dan voor teams die op dezelfde locatie werken.¹²

Het goede nieuws is dat diezelfde technologie die virtueel werken mogelijk maakt, ook kan worden gebruikt om problemen op te lossen. Teamontwikkeling kan in virtuele vorm plaatsvinden. Bijvoorbeeld in internationale bedrijven. Teams vormen nog steeds het fundament van bedrijfsstructuren. Ze zien er tegenwoordig alleen anders uit.

De opkomst van de gig-economie heeft wellicht de aandacht gevestigd op zzp'ers, maar de meeste mensen werken nog steeds in teams. En de meeste projecten zijn daar ook nog steeds afhankelijk van. Deel uitmaken van een team en het gevoel van verbondenheid dat hierdoor ontstaat, is belangrijker dan ooit in onze, door technologie mogelijk gemaakte, vrijere structuren. Dit zien we terug bij steeds meer van onze klanten. Zij hebben het gevoel dat ze iets moeten doen, maar ze weten niet precies wat.

Teamontwikkeling kan deuren openen, maar teams moeten bereid zijn om - onder begeleiding van hun teamleider - door die deur te gaan. En de organisatie moet mensen de ruimte geven om dit te doen. Alleen zo kunnen prestaties worden veranderd.

- 1 Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50 (4): 370-396.
- 2 Introduction to the FIRO-B Instrument. Judith A. Waterman and Jenny Rogers. CPP Inc., 1996.
- 3 What Google learned from its quest to build the perfect team. Article by Charles Duhigg in the *New York Times*, February 25, 2016.
- 4 The Chief People Officer Of Cisco Shares Her Top Three Tips For Building High-Performing Teams, Article by Jacob Morgan in *Forbes*, April 6, 2016.
- 5 The Five Dysfunctions of a Team. Patrick Lencioni. Jossey Bass. 2002.
- 6 Hierarchy to Wirearchy - Designing Flows for Networks of Purposeful People. September 26, 2016. <http://wirearchy.com/2016/09/26/hierarchy-to-wirearchy-designing-flows-for-networks-of-purposeful-people/>
- 7 Dunbar, R. I. M. (1992). Neocortex size as a constraint on group size in primates. *Journal of Human Evolution*. 22 (6): 469-493.
- 8 Organization Change: Theory and Practice (3rd Ed). W, Warner Burke, Sage Publications, 2011.
- 9 Getting Virtual Teams Right. Keith Ferrazzi. *Harvard Business Review*. December 2014
- 10 Building an Effective Global Business Team. Vijay Govindarajan and Anil K. Gupta. *Harvard Business Review*, July 1, 2001.
- 11 Hidden Traps of Virtual Teams. Karen Sobel-Lojeski. *Harvard Business Review*. November 10, 2015.
- 12 Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151-1177.

De leiders van vandaag

Leiderschap is minder rechttoe rechtaan dan het is geweest. Traditioneel werd iemand een leider als hij of zij een rol had gevonden die bij zijn of haar sterke punten paste (en de zwakheden niet blootlegde) en op dat pad verder ging.

Nu leven we echter in een wereld die vluchtig, onzeker, complex en dubbelzinnig is. Leiders moeten nog steeds rollen vinden die inspelen op hun sterke punten, maar ze moeten in staat zijn om te veranderen en zich aan te passen om succesvol te zijn. In een snel evoluerende wereld zijn de leiders van vandaag nooit 'af'. Ze moeten gemotiveerd blijven om zichzelf te ontwikkelen. Om het anders te zeggen: wanneer het bos om je heen groeit, moet je je bijl scherp houden.

Netwerkstructuur: de nieuwe rangorde

In een enquête uit 2018 noemden CEO's 'het niet aantrekken van toptalent' als hun belangrijkste zorg.¹ Goed leiderschap is een prioriteit, maar de rol van de leider is veranderd. Leiderschap kan nu meer worden verdeeld. In plattere, minder hiërarchische organisaties is het minder duidelijk waar de macht ligt. Wie zijn de influencers? Wie zijn de informele, maar belangrijke leiders?

In een snel evoluerende wereld zijn de leiders van vandaag nooit 'af'. Ze moeten gemotiveerd blijven om zichzelf te ontwikkelen

De laatste jaren is de opkomst van de netwerkstructuur (wirearchy) zichtbaar geworden. Hierbij is er geen sprake meer van een traditionele machtsstructuur, maar is de macht en invloed van mensen gebaseerd op verbondenheid en informatiestromen.² De mensen die hoog in de netwerkstuur staan, worden vaak niet officieel als leider bestempeld.

En ze krijgen hierdoor misschien ook niet dezelfde status of beloningen als traditionele leiders. Het is vaak pas als ze een organisatie verlaten (vanwege te weinig erkenning?), dat men zich realiseert wat hun waarde is. Leiderschap gaat niet meer over de stijl en kenmerken van de individuele leider, maar over hoe een groep of een team van leiders samen de organisatie kan leiden. Ze moeten een cultuur en systemen creëren om de mensen om hen heen te inspireren.

In onze steeds meer verbonden samenleving moeten leiders ook extern gericht zijn en in staat zijn om snel te handelen - vaak in het openbaar -. De ontbinding van raden van bestuur/raden van toezicht in de Verenigde Staten, nadat verschillende CEO's zich onder druk van zowel het publiek als hun eigen werknemers terugtrokken, is een recent voorbeeld.

Er zijn aanwijzingen dat individuen die meer narcistisch zijn, eerder geneigd zijn om leider te worden, maar minder effectief presteren in deze rol dan anderen

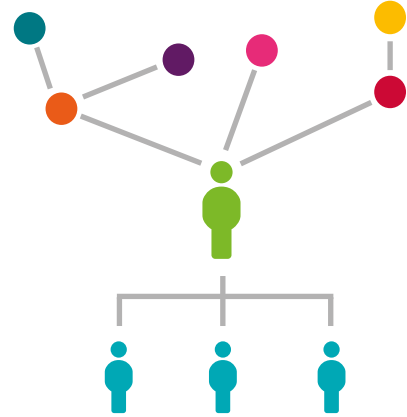
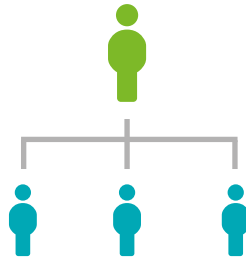
Het einde van narcisme?

Wat betekent dit voor traditionele leiderschapskenmerken? Er zijn aanwijzingen dat individuen die meer narcistisch zijn, eerder geneigd zijn om leider te worden, maar minder effectief presteren in deze rol dan anderen.³ Zulke mensen hebben een overtrokken positief zelfbeeld, ondanks tegengesteld bewijs hiervoor. Hun opvattingen gaan vaak ten koste van anderen. Narcisten hebben relaties zonder warmte en intimiteit.

Hoewel dit gedrag kan passen in een achterhaald beeld van 'een grote leider', zal het niet leiden tot de



De psychologie van leiderschap™



Jezelf leiden

Een 'innerlijk bewustzijn' die de leider in staat stelt om zelfbewust te worden en ongebruikt potentieel vrij te maken

Anderen leiden

Een 'bewustzijn van anderen' die de leider in staat stelt om het beste in mensen naar boven te brengen

De organisatie leiden

En 'extern bewustzijn' die de leider in staat stelt om over organisatiesystemen heen te leiden

leiderschapscultuur die in de meeste organisaties van vandaag wordt geëist. Onderzoek dat we hebben uitgevoerd toont aan dat dit gedrag ertoe kan leiden dat vrouwen minder geneigd zijn om leidinggevende functies aan te gaan, zelfs als ze even goed als of beter gekwalificeerd zijn dan mannen.⁴

Het is dus met name belangrijk dat selectieprocessen eerlijk en objectief zijn (zie 'De juiste match' op pagina 32). Het Engagement Institute⁵ heeft vastgesteld dat leiders betrouwbaar moeten zijn, relaties moeten opbouwen en effectief moeten communiceren. Zeer innemende leiders zijn meer gericht op beschikbaarheid. Ze zijn geïnteresseerd in de ideeën en meningen van medewerkers en bouwen relaties op basis van gedeeld succes. Vertrouwen en integriteit werden beoordeeld als de meest gewaardeerde kwaliteiten van innemende leiders.

Factoren die van invloed zijn op jongere leiders in organisaties anno nu:

- **Snelheid van promotie.** Voorheen namen organisaties jonge mensen aan die zich gestaag ontwikkelden en bouwden zo een eigen pool van toekomstig leiderschapstalent. Maar dit is niet langer het geval. Dit betekent dat het jonge leiders aan ervaring en steun kan ontbreken.
- **Verschillende verwachtingen.** Alhoewel de persoonlijkheid van jongere mensen over het algemeen niet anders is dan vroeger (zie 'Leeftijd in plaats van generatie' op pagina 8), zijn hun verwachtingen verschillend. Mensen blijven korter in een functie. Dit zou

ook de prikkel voor organisaties kunnen verminderen om te investeren in de lange termijn-ontwikkeling van jonge mensen.

- **Netwerken en kansen.** Met online platforms als LinkedIn, zijn jonge professionals zich meer dan ooit bewust van nieuwe functies. Ze hoeven niet eens op zoek te zijn naar een nieuwe functie, functies zoeken naar hen en verschijnen ongevroegd op hun scherm.

Het is de moeite waard om nog twee punten op te merken. Ten eerste haalt kunstmatige intelligentie een deel van de vervelende klussen weg, die trainees voorheen op hun weg naar leiderschap tegenkwamen. Dit betekent dat ze minder ervaring hebben dan voorheen, vooral als het gaat om het samenwerken met en het managen van andere mensen. Ten tweede blijven sommige senior leiders, die voorheen misschien vroegtijdig met pensioen gingen, nu deels werken (semi-pensioen). Hierdoor zijn status en autoriteit voor nieuwe leiders onzeker.

Het eerste gebod voor leiders

Jonge leiders zijn misschien enthousiast en ambitieus, maar als ze geen kennis hebben van hun eigen sterke punten en blinde vlekken, kan dit tot fouten leiden. We zagen dit bij een van onze klanten. De eerste stap in de ontwikkeling van jonge leiders bij deze organisatie, was om hun zelfbewustzijn te vergroten, om zichzelf beter te kennen. Dit werd

omschreven in de Harvard Business Review als 'het eerste gebod voor leiders'.⁶ In ons leiderschapsmodel is zelfbewustzijn de basis van persoonlijk leiderschap. Het is de basis voor het leiden van anderen. En dat is weer de basis voor het leiden van een organisatie.

Leiders denken soms dat er een probleem is in hun team, terwijl het de leider is die het echte probleem vormt

Voor bestaande leiders is het vaak de uitdaging om te voorkomen dat ze vast komen te zitten in oude manieren van werken of gedragspatronen. Zo hadden jonge artsen in het Verenigd Koninkrijk bijvoorbeeld extreem lange diensten in het ziekenhuis, vaak tot 72 uur. Dit had tot gevolg dat zij niet altijd de beste beslissingen namen. Toch zagen de consultants die hun managers en leiders waren niet waarom dit zou moeten veranderen. Wat hen betrof was het een overgangsritueel dat zij ook hadden doorgemaakt. Anderen zouden dezelfde pijn ook moeten ervaren.

Waar het werklandschap verandert, moeten ook de rollen van jonge leiders veranderen. En senior leiders moeten dit erkennen. Ook moeten senior leiders erkennen dat hun eigen rol mogelijk is veranderd.



Leiders denken soms dat er een probleem is in hun team, terwijl het de leider is die het echte probleem vormt. Een directieteam is vaak heel goed in staat om de cultuur van een bedrijf te veranderen, nieuwe waarden toe te passen en het gedrag van managers en werknemers opnieuw te beoordelen. Maar zelf veranderen is nog een tweede. Dit vinden ze vaak moeilijk. Ze kunnen zelfs andere senior medewerkers de schuld geven van hun eigen gebrek aan verandering. Op dezelfde plek blijven voelt veilig en zeker. Maar als de mensen en de omgeving om hen heen moeten veranderen, is dit voor leiders geen haalbare strategie.

De overgang maken

De tegenzin van een leider om te veranderen kan onwil zijn om afstand te doen van die vaardigheden of manieren van werken die hem succesvol hebben gemaakt. Hoe meer senior een leider is, hoe moeilijker dit vaak is. Soms wordt dit duidelijk als een leider overstapt naar een nieuwe organisatie en hij daar op dezelfde voet verder gaat en begint te falen. Verandering is nodig.

Een manier om dit te bereiken, is de toenemende trend voor mentorschap 'omhoog'. Hierbij mentoren jongere medewerkers de meer senior medewerkers op specifieke gebieden, zoals IT. Hierdoor kunnen senior leiders nieuwe vaardigheden en kennis opdoen. Naarmate leiderschapsteams diverser worden, kan en zou dit moeten helpen om nieuwe standpunten te introduceren.

Coaching: de weg vooruit?

Veel leiders vinden dat coaching hen kan helpen om hun weg voorwaarts te vinden. Hoewel coa-

ching al vele jaren gemeengoed is in de sport, wordt het soms nog steeds gezien als iets wat afgevlakt moeten worden voor leiders. Maar door diep te graven en iemands echte motivaties en uitdagingen naar boven te halen, kan een professionele coach iemand begeleiden om te werken aan specifieke issues. Bijvoorbeeld om veerkracht op te bouwen in een complexe omgeving waar er veel op het spel staat.

Vragen voor leiders

Een aantal punten ter overweging voor leiders:

- Leiders creëren de cultuur van een organisatie.
- Begin bij zelfontwikkeling en start dan pas met de ontwikkeling van je team.
- Dingen veranderen. Denk niet dat dit voor jou niet geldt. Blijf leren.
- Hoe je het deed, is niet hoe je het altijd moet doen of hoe anderen het moeten doen.
- Bouw je als leider vertrouwen op of breek je het af?

Leiders moeten zich afvragen: hoe beïnvloed ik de cultuur? Weet ik alles? Is mijn manier de beste manier of de enige manier? Hoe reageer ik echt op verandering? En, wat is het effect hiervan op anderen?

Als (antwoorden op) deze vragen vanzelfsprekend lijken, dan is het misschien de moeite waard om er nog eens naar te kijken.

1 C-Suite Challenge™ 2018 Research Report. The Conference Board®.

2 MacGillivray A.E. (2018) Leadership as practice meets knowledge as flow: Emerging perspectives for leaders in knowledge-intensive organizations. *Journal of Public Affairs* 18(1), pp1–10.

3 Brunell, A. B., Gentry, W. A., Keith Campbell, W., Hoffman, B. J., Kuhnert, K. W. & DeMarree, K. G. (2008). Leader Emergence: The Case of the Narcissistic Leader. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, pp 1663–1676.

4 Hackston, J. (2017). Decisions, decisions? The implications of gender differences in decision-making style and self-confidence. *Assessment and Development Matters*, 9(2), pp 7–11.

5 DNA of Engagement: How Organizations Build and Sustain Highly Engaging Leaders. ©2016 The Conference Board, Inc.

6 Collingwood, H. (2001) Know thyself. *Harvard Business Review*.

De juiste match

Een recente studie onder meer dan 600.000 politici, atleten, entertainers en onderzoekers, toonde aan dat 'high performers' 400% productiever waren dan mensen met gemiddelde prestaties.¹ Wat goede bedrijven geweldig maakt, is hun vermogen om de juiste mensen aan te trekken, te selecteren, te ontwikkelen en te behouden.² Het is dan ook geen verrassing dat er al lang gebruik wordt gemaakt van inventieve selectiemethoden.

In de Bijbel staat het verhaal van Gideon, die te veel kandidaten voor zijn leger had. Ten eerste liet hij de zwakkere kandidaten zichzelf terugtrekken ('Degene die bang is en staat te beven, laat hem terugkeren en vertrekken van Mount Gilead.'). Daarna voerde hij een simulatieoefening uit. Hij leidde de kandidaten naar een oase en selecteerde degenen die uit de handen dronken en tegelijkertijd waakzaam bleven. Degenen die op hun knieën gingen om te drinken, konden vertrekken.³

Voer gestructureerde gedragsinterviews met een consistente structuur om mensen te beoordelen, in plaats van dat je elke interviewer het zelf laat uitzoeken

Gideon was zijn tijd ver vooruit. In het grootste deel van de 20e eeuw was selectie van de juiste kandidaat voor een functie veel minder verfijnd. De belangrijkste methode was het houden van een vaak bevooroordeeld en niet heel zorgvuldig voorbereid sollicitatiegesprek. In 1929 toonde Harry Levi Hollingsworth bijvoorbeeld aan dat ervaren interviewers zeer uiteenlopende kandidaten zouden selecteren voor een verkoopfunctie. Eén kandidaat werd als zesde meest geschikte beoordeeld (van de 57 kandidaten) door één interviewer, terwijl de andere vier interviewers deze kandidaat op de 56e plek hadden geplaatst.⁴ Een recenter voorbeeld is een voorbeeld van Google. Zij bekeken tienduizenden ongestructureerde sollicitatiegesprekken die ze

hadden gehouden en vonden geen relatie tussen hoe kandidaten werden beoordeeld tijdens het gesprek en hoe de kandidaten uiteindelijk presteerden in hun werk. Google stelde ook vast dat zogenoemde 'hersenkraakers' tijdens een gesprek compleet nutteloos waren en niets voorspelden. Ze kwamen tot de conclusie dat "gestructureerde gedragsinterviews met een consistente structuur om mensen te beoordelen, beter werken dan dat je elke interviewer het zelf laat uitzoeken."

Google is niet de enige organisatie die zich realiseert dat ouderwetse sollicitatiegesprekken niet werken. Vanaf de jaren '80 zien we drie duidelijke verbeteringen:

- **Gestandaardiseerde en objectieve selectietechnieken**

Deze technieken omvatten de gestructureerde gedragsinterviews die door Google worden ingezet, en vaardigheidentesten (o.a. mondelinge, cijfermatige en rekenvaardigheden), persoonlijkheidsvragenlijsten, situationele beoordelingstesten, werkvoorbeelden en simulatieoefeningen.

- **Het 'selectieparadigma'**

Bovengenoemde hulpmiddelen begon men op een systemische manier te gebruiken in wat vaak het selectieparadigma wordt genoemd. Dit houdt in dat zorgvuldig wordt bepaald welke eigenschappen nodig zijn voor een functie, dat er hulpmiddelen worden gekozen die deze eigenschappen effectief meten, en dat deze hulpmiddelen ethisch verantwoord worden gebruikt in een gestructureerd proces dat de kosten-batenverhouding optimaliseert en goede besluitvorming mogelijk maakt.

- **Vooroordeel en discriminatie**

Recruiters zijn zich steeds meer bewust geworden van het risico op vooroordelen en discriminatie in selectieprocessen en hebben stappen ondernomen om dit risico te verminderen. Nu bevinden we ons in het tweede decennium van de 21e eeuw. Kunnen we er nu van uitgaan dat



onze organisatie de best mogelijke mensen werft op de best mogelijke manier? Nee, dat kunnen we niet, want:

1. Het selectieparadigma wordt niet echt gebruikt

Het selectieparadigma was altijd een ideaal. Maar het werd vooral uitgevoerd door grotere organisaties met een HR-afdeling. Uit een Brits onderzoek uit 2010 blijkt dat het gebruik van vaardigheidstesten, gestructureerde interviews en persoonlijkheidsvragenlijsten in kleinere organisaties veel lager was.⁵

Ondanks uitvoerig bewijs voor de doeltreffendheid en goede kosten-batenverhouding⁶ van objectieve beoordelingsmethoden, zijn er veel redenen voor bedrijven om er geen gebruik van te maken. Onder andere: zorgen over de kosten op de korte termijn, gebrek aan kennis over hoe testen kunnen worden ingezet, bezorgdheid (meestal ongegrond) over de waarde van de uitkomsten en weerstand tegen verandering vragen een lange adem.⁷

Zelfs organisaties die het selectieparadigma gebruiken voor werving, passen misschien eerder traditionele

methoden toe voor de C-suite (belangrijkste bestuurders van een onderneming) of andere functies op hoog niveau, hoewel deze mogelijk minder effectief zijn. En dit terwijl goede of slechte prestaties in deze functies de meeste impact op de organisatie hebben.

2. Er zijn onvoorziene trends

Er zijn tal van trends die van invloed zijn op werving en selectie. Dit zijn de belangrijkste:

Een tekort aan talent

In 2018 varieerde het Amerikaanse werkloosheidspercentage van 3,8% tot 4,0%. Dit is het laagste percentage in 17 jaar.⁸ Iedere organisatie die probeert mensen te werven of aan te kopen, heeft te maken met een 'verkopersmarkt'. Dit betekent dat organisaties hun aantrekkingskracht voor potentiële nieuwe medewerkers moeten vergroten en dit in elke fase van het selectieproces moeten versleutelen. Er zijn aanwijzingen dat de manier waarop een kandidaat het sollicitatieproces ervaart van invloed is op hoe graag hij of zij de baan wil hebben, of hij of zij een aanbod accepteert, en of hij of zij de baan zal aanbevelen aan anderen.⁹ We hebben voorbeelden gezien van kwalitatief hoogwaardige

kandidaten die, als het lang duurt voordat ze over de voortgang worden geïnformeerd, gewoon ergens anders naartoe gaan.

Mobiliteit van werknemers

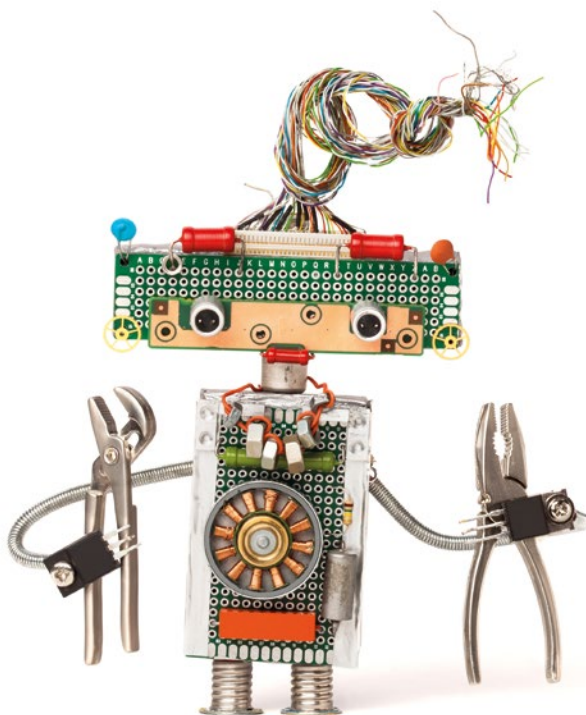
Mensen veranderen vaker van baan en hebben meer informatie over functies. Vóór social media moesten mensen een bewuste poging doen om een nieuwe functie te vinden. Sommigen werden benaderd door headhunters, maar dit gebeurde niet veel. Nu ontvangt iedereen die zich abonneert op zakelijke netwerksites als LinkedIn regelmatig suggesties voor nieuwe functies. Onderzoek toonde zelfs al in 2014 aan dat LinkedIn een groot vermogen had om 'passieve' kandidaten te identificeren en aan te trekken. Dus mensen die niet actief op zoek waren naar een nieuwe baan.¹⁰ Medewerkmobiliteit kan een groot issue zijn onder millennials. In een recent Gallup-rapport staat dat slechts de helft van hen het er volledig mee eens is dat ze binnen een jaar nog voor hun huidige organisatie werken.¹¹

Snellere wervingscycli

Weinig mensen hebben tegenwoordig een 'baan voor het leven'. Nu mensen sneller van functie veranderen, moet er meer geworven worden. En in een tijd van tekort aan talent moeten werkgevers snel de beste kandidaat kiezen en snel een aanbod doen, voordat de kandidaat ergens anders naartoe gaat. Uit een enquête van het recruitmentbedrijf Totaljobs in 2017 bleek dat 46% van de werkgevers de duur van hun wervingsproces had verkort, omdat de markt voor goede kandidaten competitiever was geworden. Nog eens 28% verkortte het proces, omdat het lange proces kandidaten ontmoedigde.¹² Een langdurig selectieproces met meerdere fasen kan nu een luxe zijn, die maar weinig organisaties zich kunnen permitteren.

Kunstmatige intelligentie (AI)

Door de opkomst van kunstmatige intelligentie zullen de vereiste vaardigheden voor toekomstige functies veranderen. Hoe functies er precies uit zullen gaan zien, is onzeker (zie 'Vervangt digitaal menselijk kapitaal' op pagina 20), maar kunstmatige intelligentie zal waarschijnlijk veel intellectueel uitdagende taken uitvoeren. Carl Frey



en Michael Osborne, twee onderzoekers aan de Universiteit van Oxford, hebben onderzocht hoe kwetsbaar 702 verschillende beroepen waren voor automatisering.¹³ Ze ontdekten dat er voor functies die creativiteit en sociale en interpersoonlijke vaardigheden vereisten het minste risico was om verouderd te raken. Dit zijn waarschijnlijk de gebieden waarop toekomstige werving moet focussen. Of de komst van kunstmatige intelligentie sommige banen helemaal kan doen verdwijnen, is nog niet zeker.

Veranderlijk, onzeker, complex en dubbelzinnig

Veel organisaties opereren tegenwoordig in een veranderlijke, onzekere, complexe en dubbelzinnige omgeving. Functies moeten zich aanpassen aan deze snel veranderende omgeving door meer fluïde te worden. Hierdoor wordt werving complexer. Maar hoe kan iemand werven voor een functie als deze is veranderd tegen de tijd dat een succesvolle kandidaat in de functie begint? De veranderingen in de omgeving leiden tot snellere wervingscycli, werving voor generalistische competenties die kunnen worden toegepast op een reeks taken, en de opkomst van de gig-economie waarbij zzp'ers worden ingehuurd voor specifieke taken. Een onderzoek van McKinsey wees uit dat in zowel de Verenigde Staten als de Europese landen 20 tot 30% van de beroepsbevolking al uit zzp'ers bestaat.¹⁴

Focus op diversiteit

Het vermijden van vooroordelen en een diverser personeelsbestand is al jaren een doel tijdens de werving van nieuwe medewerkers. Al zeker 10 jaar bestaan er technieken en procedures om dit te bereiken¹⁵, maar diversiteit is nog steeds een probleem in veel organisaties. Zo stonden er in april 2018 meer CEO's met de naam 'James' in de Fortune 100, dan vrouwelijke CEO's. Over het algemeen zijn vrouwen ondervertegenwoordigd op hogere niveaus in organisaties. Eigen onderzoek laat zien hoe moeilijk het is voor vrouwen om het hoogste niveau in organisaties te bereiken en hoe ze - in tegenstelling tot mannen - hun gedrag moeten aanpassen.¹⁶ Bedrijven met vrouwen aan de top kunnen echter een concurrentievoordeel hebben. Een wereldwijd onderzoek uit 2016 onder 21.980 bedrijven in 91

landen laat zien dat vrouwen in leiderschapsposities de prestaties van de organisatie kunnen verbeteren.¹⁷

Natuurlijk is gender slechts één aspect van diversiteit en spelen ook factoren als etniciteit, leeftijd en zelfs persoonlijkheid een rol. Diversiteit in persoonlijkheden van medewerkers kan ervoor zorgen dat een organisatie fris en innovatief blijft.

Technologie en nieuwe wervingsmethoden

De meeste selectiemethoden bestaan al heel lang: bekwaamheidstesten zijn er sinds het begin van de 20e eeuw, persoonlijkheidsvragenlijsten sinds de jaren '40, en assessmentcentra sinds de jaren '30 (voor het leger) en '50 (voor bedrijven). Toen organisaties begonnen met het gebruik van computers bij werving, was het om de beoordeling van kandidaten snel, goedkoop en gemakkelijk te kunnen uitvoeren. Online werving leverde een vermindering van reis- en personeelskosten op, geautomatiseerde beoordeling en rapportage bespaarde tijd en inspanningen en telefonische interviews of interviews via Skype vervingen sommige persoonlijke gesprekken. Meer recentelijk kunnen assessments ook via mobiele apparaten uitgevoerd worden, hoewel dit contraproductief kan zijn als het niet zorgvuldig wordt gedaan.¹⁸

Nu bestaan er volledig nieuwe soorten assessments. Sommige zijn 'gegamificeerd' om ze aantrekkelijker te maken voor kandidaten. Binnen deze gegamificeerde assessments kunnen kandidaten het moeten opnemen tegen het systeem of andere spelers en wordt er gewerkt met scores en niveaus, en badges of prijzen. Sommige assessments op basis van games gaan nog verder en richten zich op het beoordelen van de persoonlijkheid en motivatie van een kandidaat, door de manier waarop hij of zij speelt te beoordelen. Nog extremer is het beoordelen van iemands persoonlijkheid en eigenschappen door zijn of haar social media-gebruik onder de loep te nemen. Tot dusverre is deze aanpak voornamelijk gebruikt voor de inzet van advertenties, waarbij je alleen over sommige mensen, soms van de tijd (inclusief, naar verluidt, politieke reclame), accuraat hoeft te zijn.¹⁹ Instrumenten voor de selectie van nieuwe medewerkers moeten nauwkeurig zijn op individueel niveau. Deze algoritmen zijn dat nog niet.

Geautomatiseerde wervingssystemen

Applicant Tracking Systems (ATS's) zijn de standaard geworden voor het verzamelen en opslaan van informatie van sollicitanten. Dit kan helpen om de werving sneller en eerlijker te laten verlopen. Systemen die te rigide of slecht ontworpen zijn, kunnen echter tot gevolg hebben dat goede kandidaten worden afgewezen. Andere kandidaten, misschien degenen die geïnteresseerd en bekwaam zijn in het interpersoonlijke speelveld, kunnen worden ontmoedigd door het gebrek aan menselijk contact. Organisaties moeten een evenwicht vinden in het gebruik van technologie om tijd en geld te besparen en investeren in de beleving van de kandidaat.

Wat kunnen organisaties doen om voorop te blijven lopen?

1. Begrijpen waar je mee te maken hebt

- Herken je (een van de) voorgaande trends? Zo niet, dan is je organisatie hier misschien immuun voor. Of misschien is het goed om hier nog eens naar te kijken. Welke van deze trends is of zijn op dit moment van invloed op jouw organisatie? En welke zouden met alle veranderingen in de wereld misschien een rol kunnen gaan spelen over zes maanden, een jaar, twee jaar, et cetera?
- Wat is het imago van je organisatie? Hoe wordt jouw organisatie beoordeeld op platforms als Glassdoor en wat zeggen mensen op Twitter? Hoe kijken (potentiële) kandidaten tegen je organisatie aan? En trek je de juiste mensen aan? Als het antwoord op een van deze vragen niet zo positief is als dat je zou willen, wat kun je dan doen om het imago van jouw organisatie te veranderen? Voor veel functies is er immers een tekort aan arbeidskrachten en kandidaten hebben het voor het kiezen.
- Verplaats jezelf in de kandidaat. Kijk naar de website van jouw organisatie en de e-mails en berichten die er worden verstuurd. Is het duidelijk wat jouw organisatie een kandidaat kan bieden, zowel op de korte als de lange termijn? Jij weet waarschijnlijk wel dat jouw organisatie een geweldige plek is om te werken. Maar is dat ook duidelijk voor (potentiële) kandidaten?

2. Neem je selectieproces onder de loep

- Werven jullie voor de juiste kwaliteiten? Weet je echt wat de functie op dit moment inhoudt? En, heb je nagedacht over wat er in de toekomst nodig zal zijn? Neem niet zomaar iets aan. Zaken die in het verleden belangrijk waren, zijn misschien nu niet relevant meer.
- Versnel het proces. Misschien is het nodig het aantal fasen in het proces te verminderen of na elke fase sneller beslissingen te nemen. Zo houd je goede kandidaten zoveel mogelijk aan boord. Desalniettemin zullen er tijdens de verschillende fasen regelmatig mensen uit het proces stappen. Applicant Tracking Systems, detecteerbare online sollicitatieformulieren en andere digitale tools kunnen het proces versnellen. Maar probeer wel ergens in het begin van het proces persoonlijk contact te hebben.
- Gebruik moderne methoden en kanalen. Vis met behulp van social media en andere kanalen in een zo groot mogelijke vijver van mogelijke kandidaten. Vertrouw niet alleen op subjectieve sollicitatiegesprekken. Gebruik psychometrische tests, persoonlijkheidsvragenlijsten, gestructureerde interviews en andere bewezen objectieve technieken om de gewenste kwaliteiten van kandidaten te beoordelen. Overweeg andere assessment-manismen, zoals interviews via Skype. En sta open voor meer hightech-oplossingen, zoals assessments op basis van games of op video gebaseerde situationele beoordelingsproeven. Maar laat je niet verblinden door de mogelijkheden van technologie, kijk of er bewijs is dat het echt werkt.
- Houd rekening met de beperkingen van sommige populaire selectiemethoden en het risico op vooroordelen. Zo zal niet iedereen goed uit de verf komen in een groepsoefening.
- Zorg voor eerlijkheid en bevorder diversiteit. Veel onderzoeken hebben aangetoond dat het moeilijker is om een baan te vinden als je een vrouw bent of tot een minderheids-groep behoort. In 2017 stuurde het BBC-tv-programma Inside Out London twee identieke

sollicitaties op 100 vacatures. Eén met als afzender Adam en één met als afzender Mohamed. Adam werd uitgenodigd voor twaalf sollicitatiegesprekken, Mohamed slechts voor vier.²⁰ Of we het nu leuk vinden of niet, we worden allemaal beïnvloed door onbewuste vooroordelen. Het gebruik van objectieve selectietools is een manier om dit tegen te gaan.

- Vraag een brede groep mensen om een selectieproces te evalueren. Dit vermindert het risico op subtiele vooroordelen. Vraag ook onafhankelijke externe partijen om het programma te evalueren.
- Creëer ook een positieve ervaring voor kandidaten die je af moet wijzen. Ze kunnen bijvoorbeeld via social media hun positieve of negatieve oordeel over je organisatie verspreiden en andere kandidaten kunnen dit zien. Op de langere termijn kan iemand ook cliënt

of klant van je organisatie zijn of een mogelijke kandidaat zijn voor een andere functie. Behandel iedereen goed, houd mensen op de hoogte en geef feedback.

3. Blijf ontwikkelen

- Houd je selectieproces in de gaten. Ontwikkel het al naar gelang de omstandigheden en technieken veranderen. Want veranderen zullen ze.

Het vinden van de juiste match is vandaag de dag niet makkelijk. Maar het is mogelijk. De tools die je hierbij gebruikt, kun je ook voor andere doeleinden inzetten. Zo kunnen objectieve assessmentmethoden bijvoorbeeld ook gebruikt worden bij het selecteren van toeleveranciers. Of het nu gaat om individuen, teams of bedrijven: het draait allemaal om het verkrijgen van de juiste mensen. Mensen maken een organisatie en zorgen voor succes.

- 1 Aguinis, H. & O'Boyle Jr., E. (2012). The best and the rest. Revisiting the norm of normality in individual performance. *Personnel Psychology*, 65.
- 2 What It Means To Work Here T.J.Erickson and L.Gratton. *Harvard Business Review*. March 2007.
- 3 Judges 7:2 to 7:7; quote is from the King James version.
- 4 Hollingsworth, H. L. (1929). *Vocational Psychology and Character Analysis*. New York: Appleton.
- 5 Zibarras, L.D. & Woods, S.A. (2010). A survey of UK selection practices across different organisation sizes and industry sectors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (2).
- 6 Robertson, I.T. & Smith, M. (2001). Personnel Selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74 (4).
- 7 Klehe, U-C. (2004) Choosing how to choose: Institutional pressures affecting the adoption of personnel selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 12 (4).
- 8 <https://tradingeconomics.com/united-states/unemployment-rate>
- 9 McCarthy, J. M., Bauer, T. B., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C. & Ahmed, S. A. (2017). Applicant Perspectives During Selection: A Review Addressing "So What?," "What's New?," and "Where to Next?" *Journal of Management*, 43 (6).
- 10 Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2).
- 11 Gallup (2017). *How Millennials Want to Work and Live*.
- 12 Totaljobs (2017). *Attracting Top Talent*.
- 13 Frey, C.B., & Osborne, M.A. (2017) The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114.
- 14 *Independent Work: Choice, Necessity, and the Gig Economy*. McKinsey Global Institute. October.
- 15 Newman, D. A., & Lyon, J. S. (2009). Recruitment efforts to reduce adverse impact: targeted recruiting for personality, cognitive ability, and diversity. *Journal of Applied Psychology* 94 (2).
- 16 Hackston, J. (2017). Decisions, decisions? The implications of gender differences in decision-making style and self-confidence. *Assessment & Development Matters*, 9 (2).
- 17 Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*. Washington, DC; Pearson Institute for International Economics.
- 18 Lawrence, A., & Kinney, T. B. (2017). *Mobile Devices and Selection (SIOP White Paper Series)*. Society for Industrial and Organizational Psychology.
- 19 The Cambridge Analytica files: the story so far. Patrick Greenfield. *The Guardian*. March 26, 2018.
- 20 Zack Adesina and Oana Marocico. Is it easier to get a job if you're Adam or Mohamed? *BBC News London*, February 6, 2017.



OVER THE MYERS-BRIGGS COMPANY

In onze snel veranderende wereld kom je optimaal tot je recht als je je talenten volledig kunt inzetten. Of je nu op je werk, op school of thuis bent, of ergens anders. Jouw succes en gevoel van voldoening hangen niet alleen af van wat je weet en wat je kan. Het belangrijkste zijn de relaties die je hebt en je interactie met anderen.

The Myers-Briggs Company stelt mensen in staat om het beste uit zichzelf te halen, door hun zelfbewustzijn te vergroten en door hen te helpen om anderen beter te begrijpen. We ondersteunen organisaties over de hele wereld om beter samen te werken, beter in teams te werken, inspirerende leiders te ontwikkelen, diversiteit te bevorderen en de meest complexe HR-uitdagingen op te lossen.

Als gecertificeerd B Corporation® brengt The Myers-Briggs Company duurzaam positieve verandering teweeg. Onze krachtige en praktische oplossingen zijn gebaseerd op diepgaand inzicht in de belangrijkste maatschappelijke en technologische trends die van invloed zijn op mensen en organisaties.

Met ruim 60 jaar ervaring in het ontwikkelen en uitgeven van persoonlijkheidsinstrumenten, meer dan 30 jaar ervaring op het gebied van consultancy en training, een wereldwijd netwerk van vestigingen, partners en gecertificeerde onafhankelijke consultants in 115 landen, producten in 29 talen en ervaring in het samenwerken met 88 bedrijven in de Fortune 100, helpen wij jou en jouw organisatie graag succesvol te zijn.







Mensen maken succesvolle organisaties

Acht trends die invloed hebben op individuele
ontwikkeling en gezamenlijk succes

Ben je op zoek naar de juiste oplossing?
Die vind je bij The Myers-Briggs Company.

www.themyersbriggs.com