



TIJDINTELLIGENTE INZET VAN MEDEWERKERS IN STORMACHTIGE TIJDEN

Ben Jansen, Emma Verheij en Remco Visser

ORGANISATIE

Donkere wolken pakken zich samen boven ‘workforce planning’. Het wordt steeds lastiger om vraag en aanbod van werk op elkaar af te stemmen. De benodigde maatregelen op het vlak van *tempo*, *timing* en *tuning* van de business vormen niet minder dan een paradigmaverschuiving ten aanzien van de inzet van medewerkers.

De komende vijf à tien jaar kenmerken zich door grote, misschien zelfs wel dramatische veranderingen in de wijze waarop organisaties hun mensen zullen gaan inzetten. Er is sprake van ‘verschuivende panelen’: banen verdwijnen, veranderen van inhoud en nieuwe ontstaan. Medewerkers stellen zich beschikbaar voor werk wanneer hen dat past. En organisaties overleven uitsluitend door slim en flexibel te werken. De coronasituatie heeft deze ontwikkelingen niet veranderd; wel is het tempo waarin het gebeurt beduidend hoger.

Het is vijf voor twaalf voor bedrijven en organisaties die adequaat willen inspelen op deze veranderende omstandigheden. De discussies daarover spitsen zich toe op thema's als de (on)beschikbaarheid van medewerkers op de arbeidsmarkt, de doorgeslagen flexibilisering in bedrijven en de enorme arbeidsintensiteit in veel bedrijfstakken. Allemaal belangwek-

kende thema's, dat is zeker. Maar ze maken volgens ons tegelijkertijd deel uit van wat wij ‘de oude werkelijkheid’ noemen. De visie die wij in dit artikel uitdragen, betreft ‘de nieuwe werkelijkheid’. Daarin zijn niet langer financieel gewin en aandeelhouderswaarde de elementaire sturende factoren in organisaties, maar de factoren tijd en betekenis.

VERANDERING, VERANDERING, VERANDERING

‘De vraag is niet langer of de beroepsbevolking op de schop gaat, en ook niet wanneer. Het gebeurt nu.’, aldus Henk van Cappelle e.a. (2018; eigen vert.). Deze uitspraak zien wij als een terechte waarschuwing. Want in het vervolg van deze bijdrage zullen we duidelijk maken dat ontwikkelingen in de inkoop-, arbeids- en afzet-

markten de inzet van medewerkers het komende decennium uiterst complex kunnen maken. Zonder adequaat antwoord daarop wordt het voor organisaties moeilijk om te overleven.

We zullen laten zien dat drie krachten, vectoren met verschillende richting, in deze stellingname de ingrediënten vormen voor een ‘perfecte storm’ die opsteekt: de organisatie die *on demand* arbeidskrachten moet gaan inzetten, in een baan die *on the move* is en zich qua aard en vorm voortdurend ontwikkelt, en de medewerker die *on availability* zijn/haar diensten zal aanbieden en macht zal doen gelden (zie figuur 1).

Figuur 1 symboliseert dat de toekomstige inzet van medewerkers onderhevig is aan krachten die niet vanzelf allemaal in dezelfde richting wijzen. Vandaar ook dat we spreken van een ‘perfecte storm’ die over de workforce planning trekt. Hoe moet in dit krachtenveld, dat we zullen schetsen, de inzet van medewerkers/mensen de komende jaren gestalte krijgen? Dat is de grote vraag die voorligt. We verlaten namelijk een tamelijk stabiele en voorspelbare situatie met een relatief grote beschikbaarheid van arbeidskrachten. Het organisatielandschap dat we nu met rasse schreden naderen, is er één waarin de afstemming van vraag en aanbod van werk een serieuze en dynamische puzzel wordt. Wordt die puzzel niet goed gelegd, dan zal dat onder meer leiden tot inefficiëntie in bedrijfsprocessen, gebrekkige dienstverlening en ontevreden medewerkers. Met alle gevolgen van dien voor de continuïteit van organisaties en bedrijven.

In het vervolg gaan we allereerst in op de drie krachten die spelen bij de inzet van arbeid. De boodschap daarbij is dat zonder adequate maatregelen op het vlak van *tempo*, *timing* en *tuning* van de business, de inzet van medewerkers tot grote problemen zal leiden. Duidelijk zal worden dat de ontwikkelingen in feite vragen om een paradigmaverschuiving bij de inzet van medewerkers. Meer daarover is te vinden aan het slot van deze bijdrage, waarin een pleidooi wordt gehouden voor een strategie van tijdsintelligent organiseren.

DE ‘PERFECTE’ STORM

Aan de oostkust van Noord-Amerika komen vaak stormen voor, ook wel *Northeasters* genoemd. In 1991 botste boven de Atlantische Oceaan een laagdrukgebied, ontstaan door een koufront aan de oostkust, op een hogedrukgebied vanuit Canada. Dat was op zich al voldoende voor een grote storm. Deze beide weerfronten deden zich echter ook nog eens voor in warme lucht achtergelaten door een recente orkaan, orkaan Grace. Daarmee was het recept compleet voor wat later (in een boek over een vissersboot die verzwolgen werd door de huizenhoge golven en de verfilming daarvan) een *perfect storm* werd genoemd. Tegenwoordig wordt het begrip ‘perfecte storm’ vaak gebruikt als metafoor om grootschalige veranderingen aan te duiden.

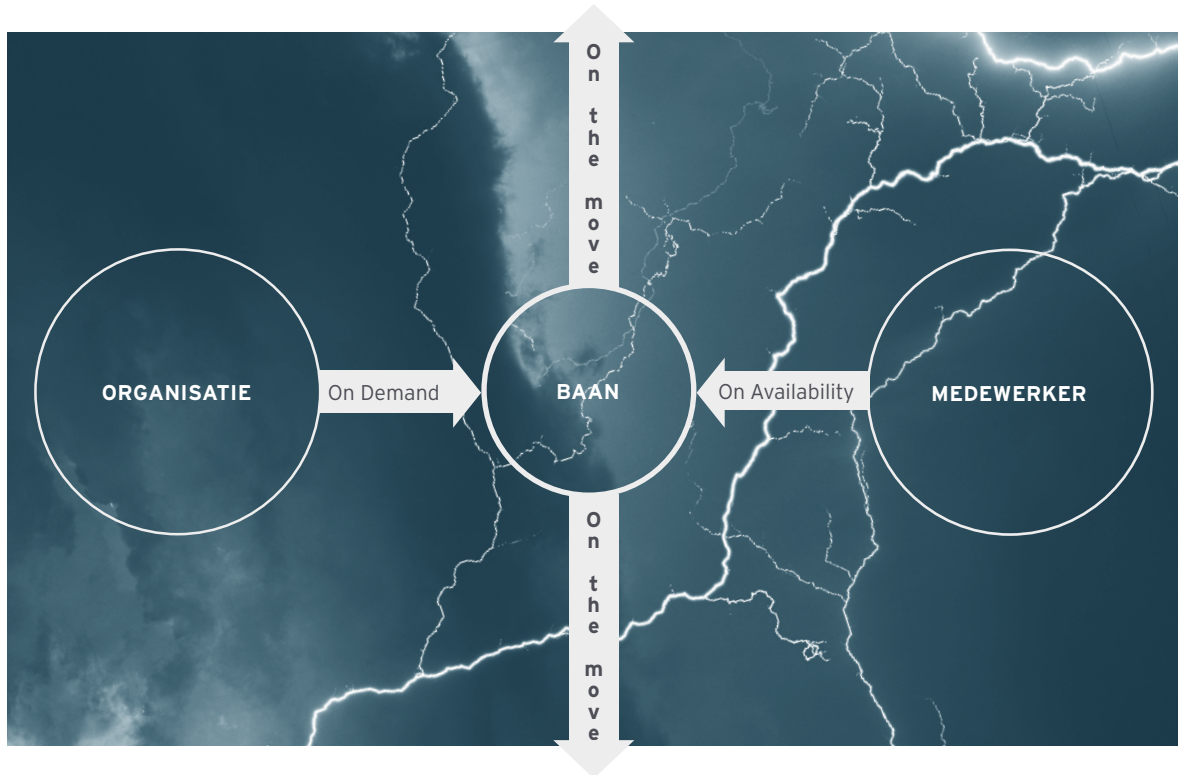
DE ORGANISATIE: ON DEMAND

De eerste vector waar we hier nader op willen ingaan, betreft de toenemende behoefte van organisaties om *on demand* mensen in te zetten. In feite gaat het hierbij om de noodzaak die veel werkgevers ervaren om een inzetstrategie te hanteren die *agile* is en waarbij medewerkers vooral dan worden ingezet wanneer zij – kwalitatief en/of kwantitatief – toegevoegde waarde bieden voor de organisatie. Redenen voor deze strategie zijn de toenemende eisen van de klant, de enorm snelle technologische ontwikkelingen en de mondialisering met haar wereldwijde concurrentie. En die redenen worden alleen maar belangrijker (Petković e.a., 2017; Alharthey, 2018). Want in een omgeving die steeds complexer en

IN DE ‘NIEUWE
WERKELIJKHEID’ ZIJN
FINANCIEEL GEWIN EN
AANDEELHOUDERS-
WAARDE NIET LANGER
DE ELEMENTAIRE
STURENDE FACTOREN
IN ORGANISATIES, MAAR
TIJD EN BETEKENIS

minder voorspelbaar wordt, is het van levensbelang dat organisaties in elk geval flexibel, wendbaar en efficiënt zijn (Nijssen e.a., 2018). Het komen en gaan van bedrijven biedt daarvoor een illustratie. De verhalen van Nokia, Kodak, Free Record Shop en V&D zijn bekend: deze organisaties waren niet in staat

FIGUUR 1. SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN HET KRACHTENVELD WAARIN DE INZET VAN PERSONEEL GESTALTE MOET KRIJGEN



om het roer tijdig om te gooien en overleefden niet. Verkenninginstituut Nieuwe Technologie (VINT) concludeert uit een historische analyse van bedrijven genoteerd op de AEX dat organisaties ook steeds korter bestaan: sinds 1993 zo'n 25 procent korter. Vergelijkbare indicaties zijn er voor de Verenigde Staten. Volgens onderzoek van Richard Foster, een hoogleraar aan de Yale universiteit in Connecticut (VS), is de gemiddelde leeftijd van de bedrijven in de *Fortune 500* sinds 1950 gedaald van zestig naar vijftien jaar. Op zich bewijst deze kortere levensduur van organisaties niet direct dat bedrijven slim en flexibel moeten opereren. Maar het illustreert wel hoezeer de omstandigheden veranderen en dat de huidige dynamiek van markten het voor bedrijven steeds moeilijker maakt om te overleven (Volberda, 2004).

Dat overleven vereist dat bedrijven kunnen meebewegen met de wensen van medewerkers en markten. Dat vraagt onder meer om flexibiliteit en wendbaarheid in de *workforce*, zeker in die sectoren waar de per-

soneelskosten een substantieel deel uitmaken van de totale kosten. De wijze waarop deze flexibiliteit in organisaties wordt vormgegeven kan uiteenlopen. Denk aan het onderscheid tussen interne en externe flexibiliteit, dat vooral wordt bepaald door de aard van het contract. Bij interne flexibiliteit is er doorgaans sprake van een vast contract, bij externe flexibiliteit niet. Wanneer de externe vorm wordt toegepast, spreken we van een onderneming met een 'flexibele schil'. En wat zien we in Nederland? Dat deze schil de laatste jaren enorm groeit. In 2019 waren er meer dan drie miljoen flexwerkers. Dat wil zeggen dat ruim een derde van alle werkenden een flexcontract had.

De flexibilisering en de redenen ervoor zijn het onderwerp geweest van talloze onderzoeken. Het Sociaal en Cultureel Planbureau (CPB) vroeg werkgevers bijvoorbeeld naar de belangrijkste redenen om flexibele arbeidskrachten te gebruiken (Van Echtelt & Voogd-Hamelink, 2017). In de reacties van werkgevers werden de volgende punten het meest genoemd: tijdelijke

behoefte aan specialistische kennis, onzekerheid over de toekomstige hoeveelheid werk, afwezigheid van werknemers door arbeidsongeschiktheid, en geen administratieve rompslomp. In het bijzonder de eerste drie redenen verwijzen naar een vraaggestuurde (*on demand*) behoefte aan mensen.

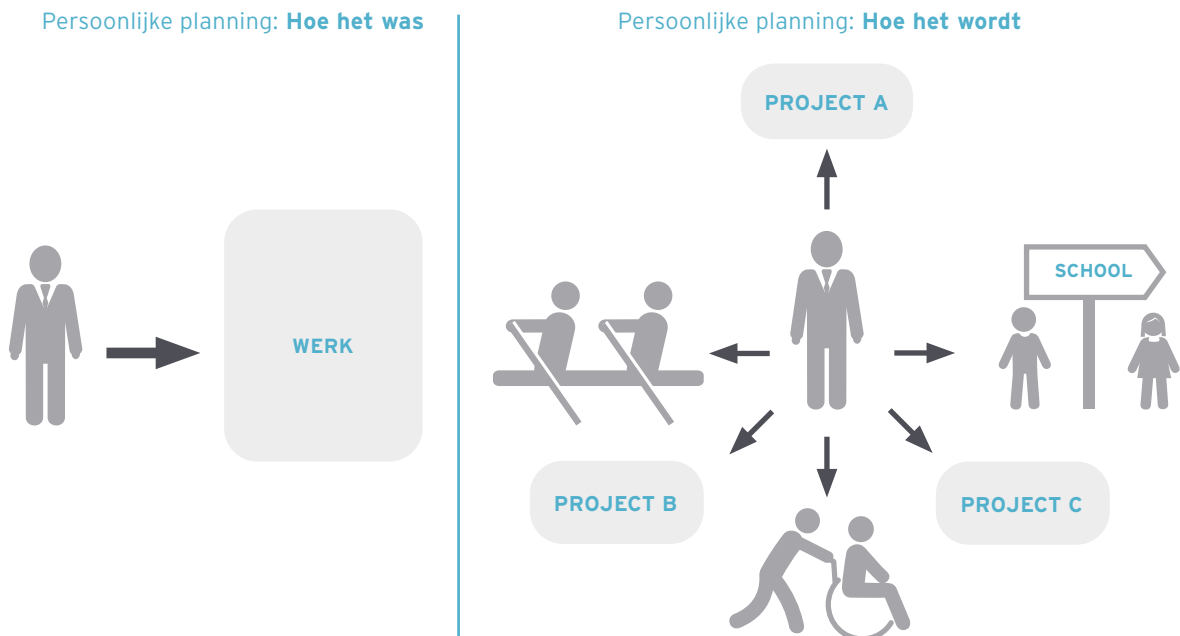
Een andere reden voor organisaties om te werken met flexibele krachten zijn de kosten. Omdat medewerkers met een vast contract rechten hebben die flexkrachten niet hebben, belasten zij de organisatie meer dan laatstgenoemden. Zo hebben vaste medewerkers ontslagbescherming en genieten zij twee jaar lang een zekere loondoorbetaling bij ziekte; flexkrachten hebben dat niet, of in elk geval in mindere mate. Ook dit kostenaspect past bij de inzet van medewerkers op momenten dat zij daadwerkelijk nodig zijn.

In de literatuur wordt, niet in de laatste plaats, de mondialisering genoemd als reden voor een toeneemende flexibilisering en vraagsturing. Organisaties die in de wereldmarkt willen opereren, hebben te maken met verscheidene risico's. Zo kan er internationaal een concurrent bijkomen, kan een afzetmarkt

wegvallen, of kan er zich lokaal ergens een crisis voordoen (Volberda e.a., 2007). Zulke risico's kunnen deels worden ondervangen door de flexibele schil uit te breiden.

De groei van de flexibele schil maakt, zeker in Nederland, deel uit van wat wij beschouwen als de 'nieuwe werkelijkheid'. Zoals al eerder even genoemd, zijn de personeelsstrategieën met betrekking tot de inzet van arbeid er hierbij op gericht om medewerkers in te zetten op het moment dat de organisatie een toegevoegde waarde kan bieden aan de klant. Anders geformuleerd: de personeelsstrategie is om medewerkers *on demand* in te zetten. Daarmee raken we aan het thema van de 'platform'- of 'kluseconomie', arbeidsomgevingen waarin deze strategie uiterst ver is doorgevoerd (Ter Weel e.a., 2018). Een economie ook, waar velen naar de toekomst toe veel meer van verwachten. Denk bijvoorbeeld aan Uber, dat officieel geen mensen in dienst heeft¹ maar door een flexibele *workforce* zo goed mogelijk aan de klantvraag voldoet. Ideaal? Dat deze kluseconomie eveneens schaduwkanten heeft, mag inmiddels duidelijk zijn. Zo blijkt de sterke, soms niet of nauwelijks be-

FIGUUR 2. NETWERK VAN (MOGELIJKE) VERANTWOORDELIJKHEDEN VAN INDIVIDUEN, HOE HET WAS EN HOE HET WORDT



invloedbare, beoordeling per dienst door de klant (lees: klantsturing) een van de potentiële risico's. Bovendien staat de noodzakelijke grote beschikbaarheid van werknemers (om een aantrekkelijk inkomen te kunnen verwerven) haaks op de gedachte van grote individuele vrijheid.

Kijkend naar de verschillende ontwikkelingen die op organisaties afkomen, zijn wij de mening toegedaan dat flexibiliteit voor organisaties de norm en nieuwe werkelijkheid wordt. Die flexibiliteit moet dan echter wel anders worden ingevuld dan momenteel gebruikelijk is. Duurzaamheid en medewerkersgerichtheid moeten daarbij meer leidend worden. Hoe, dat is nog de vraag. Zeker is volgens ons echter dat organisaties medewerkers steeds meer *on demand* ofwel vraaggestuurd zullen inzetten. In de visie van de commissie Borstlap² dat het vaste contract de norm moet blijven, kunnen wij ons dan ook niet vinden.

DE MEDEWERKERS: ON AVAILABILITY

De groeiende behoefte van organisaties aan een flexibele inzet van medewerkers gaat gepaard met een eveneens toenemende behoefte bij medewerkers om hun werktijden te 'personaliseren'. In dit kader wordt wel gesproken van *employee-driven flexibility*. Vanuit het perspectief van de meer ontwikkelde economieën geldt dat deze behoefte in belangrijke mate wordt veroorzaakt door hogere opleidingsniveaus en het groeiend belang dat wordt gehecht aan een goede balans tussen het werk en het privéleven (Nijp, 2016). Deze ontwikkelingen staan in verband met de almaar verder toenemende individualisering in de samenleving. De groeiende individualisering betekent namelijk dat bindingen losser worden en dat het individu verzelfstandigt ten opzichte van de groep. Schnabel (2004) zegt daarover: '(...) dat mensen op steeds meer terreinen van het leven keuzes kunnen maken die relatief losstaan van de keuzes van andere mensen, zelfs van wie hen het meest nabij is, maar ook relatief los van eerder of elders gemaakte ei-

gen keuzes'. Daardoor hebben breder gedeelde ideeën over de levensloop, zoals het tijdstip waarop en de volgorde waarin relevante gebeurtenissen dienen plaats te vinden, hun algemeen bindende karakter verloren. Op welke manier we onze tijd besteden en wat we hieraan uitgeven, willen en kunnen we steeds meer zelf bepalen.

Naast genoemde zaken spelen eveneens de maatschappelijke veranderingen met betrekking tot *social responsibility*. Denk daarbij onder andere aan de aandacht voor het klimaat, verantwoord ondernemen en – niet in de laatste plaats – betekenisvol leven, waarin bijvoorbeeld zaken als 'een leven lang ontwikkelen' en '(mantel)zorg dragen' voor anderen als een noodzaak en deugd

worden beschouwd. Met alle gevolgen van dien; zo zal het komende decennium de 'transactiele' arbeidsmarkt zich sterk gaan ontwikkelen (CBS, 2019). Medewerkers zullen met een zekere regelmaat werk en opleiding afwisselen. Eveneens zullen zij meer willen participeren in heel andere levensdomeinen dan werk. Onder meer de zin van het bestaan zal daarbij meer aandacht krijgen. Het kan niet anders dan dat zich een en ander zal vertalen naar de beschikbaarheid van de medewerker voor de reguliere betaalde arbeid. Het werk zal immers dienen te passen binnen de ambities, behoeften en mogelijkheden van het individu. Als dat niet het geval is, dan zullen medewerkers niet in hun kracht staan. En dat laatste is een absolute succesvoorwaarde in de nieuwe werkelijkheid die wij voor ogen hebben.

Figuur 2 illustreert schematisch het netwerk van verantwoordelijkheden waarin personen in het verleden en in de toekomst hun weg zullen moeten vinden. De figuur laat zien dat op individueel niveau eveneens een planningspuzzel zal ontstaan. De beschikbaarheid voor betaalde arbeid vormt daarbij steeds meer de uitkomst van een belangen- en afwegingspel; die is niet langer vanzelfsprekend. Hoe die beschikbaarheid eruit ziet, is sterk individueel bepaald en kan in de loop der tijd veranderen. De ene keer is iemand bijvoorbeeld veel beschikbaar omdat hij of zij nauwelijks verplichtingen

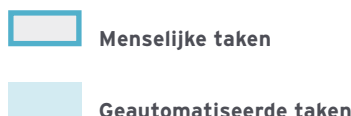
DOOR ONTWIKKELINGEN IN DE INKOOP-, ARBEIDS- EN AFZETMARKTEN KAN DE INZET VAN MEDEWERKERS HET KOMENDE DECENNIOUM UITERST COMPLEX WORDEN

FIGUUR 3. DE AARD VAN DE FUNCTIE EN DE MATE VAN AUTOMATISERING

Functies met een kern van sociale, emotionele vaardigheden



Functies met vooral basale cognitieve vaardigheden



in andere levenssferen heeft. De andere keer is de beschikbaarheid misschien zeer beperkt en uitsluitend in de avonden omdat die zelfde persoon dan een project uitvoert voor een organisatie in een andere tijdzone en daarnaast overdag een opleiding volgt. Het aantal unieke mogelijkheden in dit kader is talrijk.

Het is aannemelijk dat deze beperkte beschikbaarheid van medewerkers en de behoefte aan betekenis een enorme uitdaging voor organisaties en bedrijven gaan vormen. Dat heeft aan de ene kant te maken met de complexiteit van de inzetpuzzel. Aan de andere kant speelt echter ook de verschuiving van machtsverhoudingen. De *top-down* arbeidsverhoudingen, met organisaties als bovenliggende partij, zullen de komende tijd naar onze mening steeds verder onder druk komen te staan. Medewerkers zijn steeds meer op zoek naar meer verantwoordelijkheden en uitdagingen in hun baan. Zij verwachten ook meer flexibiliteit van de werkgever wat betreft hoeveel, wanneer en waar men werkt (International Workplace Group, 2019). Dat vraagt om nieuwe tijdarrangementen in on-

dernemingen. We spreken dan over *i-times*. Overigens zal het bij deze flexibiliteit niet blijven. Ook ten aanzien van de inhoud van het werk en de loopbaanperspectieven zullen werknemers meer flexibiliteit verlangen van werkgevers; maar dit aspect laten we hier verder buiten beschouwing.

DE BAAN: ON THE MOVE

De derde vector betreft de baan. Die gaat *on the move*. Dat heeft te maken met grote veranderingen in technologie, ecologie en demografie. Deskundigen schatten dat ruim de helft van de kinderen die nu op de basisschool beginnen, uiteindelijk een baan krijgt die op dit moment nog niet bestaat (World Economic Forum, 2016; SER, 2019). We hebben het dan over nieuwe banen. Maar veel banen zullen ook meer of minder van karakter veranderen. In dat kader wordt nogal eens verwezen naar de petrochemische industrie en de afnemende beschikbaarheid van fossiele brandstoffen. Aan de andere kant ontstaan er nieuwe functies door de opkomst van een circulaire economie: zoveel mogelijk hergebruik van grondstoffen in het productieproces. Daarnaast hebben de demografische factoren impact op de beroepsbevolking. Door de vergrijzing zal er meer zorgpersoneel nodig zijn, terwijl beroepen en sectoren die gekoppeld zijn aan kinderen en jeugd verder zullen krimpen (World Economic Forum, 2016). De verwachting is dat werk in de toekomst steeds meer verbonden zal zijn met technologie, minder plaats- en tijdgebonden zal zijn, en vaker een hogere scholing zal vereisen. Het aantal voorbeelden van technologie in het dagelijks werk is eindeloos. Zo is er tegenwoordig hardware en software voor bijna elk bedrijfsproces. Dit laat zien dat technologie mensen kan ondersteunen bij hun werkzaamheden. Aan de andere kant kan technologie het werk ook vervangen. Denk aan zelfrijdende transporten, digitale vertalers en zelflerende systemen. Het beeld dat technologie de arbeid geheel gaat vervagen is echter te simplistisch. Het gaat namelijk om de vraag in hoeverre mens en machine elkaar aanvullen dan wel beconcurreren.

Een optimistische blik op werkgelegenheid en kansen van robotisering voor productiviteitsgroei in Ne-

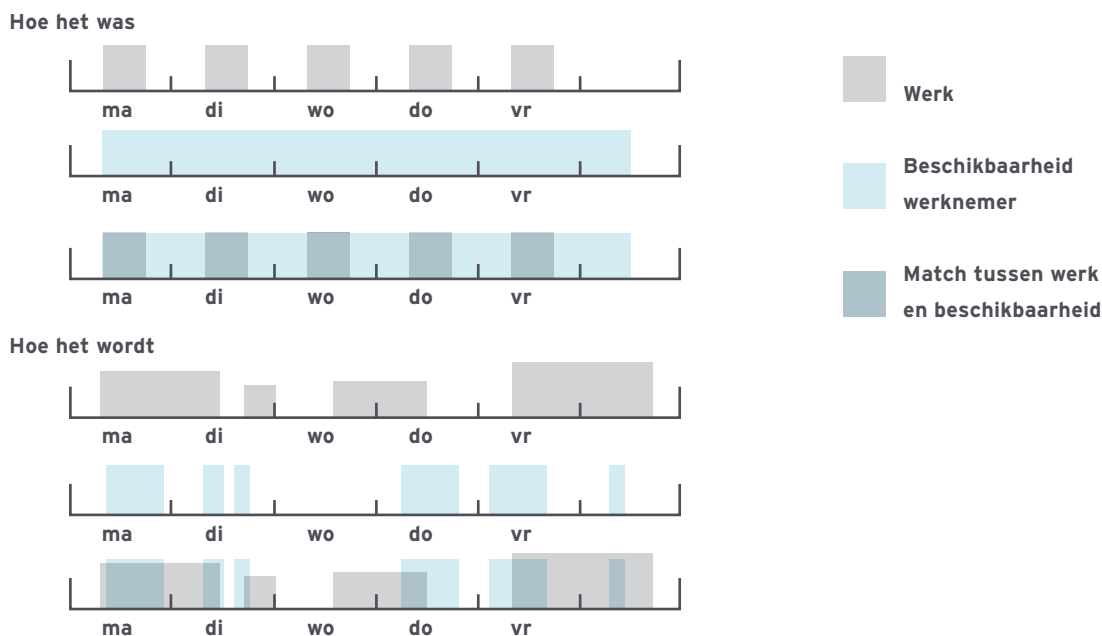
derland klinkt uit een rapport van het economisch bureau van ING. Nederlanders zijn steeds hoger opgeleid en absorberen nieuwe technologie relatief snel. Werkenden zijn bovendien gewend aan snelle verandering en leren voor het werk, en zij staan daar vrij positief tegenover. De robot zien als metgezel, en niet als vijand, kan helpen om de kansen die voor Nederland ontstaan te grijpen (Blom, 2014). Zo schat het World Economic Forum (2016) dat tegen 2022 opkomende technologieën 75 miljoen banen vervangen maar dat er tegelijkertijd 133 miljoen banen worden gecreëerd.

Een belangrijke vraag die gesteld moet worden, luidt: welke banen staan momenteel het sterkst onder druk? Tegenwoordig wordt er gevreesd dat middelbaar geschoold werk afneemt. De reden hiervoor is dat administratieve of industriële werkzaamheden geprogrammeerd kunnen worden of op afstand kunnen worden uitgevoerd omdat ze vaak bestaan uit een toepassing van ‘als dit..., dan dat...’-regels. Praktisch werk is veelal plaatsgebonden en bestaat uit lastiger te automatiseren handwerk; daardoor zouden deze banen minder sterk bedreigd worden. De relatie tussen

automatisering en banen hangt dus vooral af van de vraag welke soorten cognitieve vaardigheden vereist zijn voor het werk. Functies met een kern van sociale, emotionele en executieve vaardigheden zullen vrijwel onmogelijk zijn om te vervangen. Hierbij zullen ter ondersteuning van het werk bepaalde taken worden geautomatiseerd; denk bijvoorbeeld aan automatische e-mails. Functies waarbij vooral basale cognitieve vaardigheden (onder andere perceptie, geheugen, motoriek) worden gebruikt zijn over het algemeen een stuk gemakkelijker te automatiseren (Frey & Osborne, 2013; zie ook figuur 3). Dergelijke functies zullen in het geheel kunnen verdwijnen.

De bovengenoemde ontwikkelingen rechtvaardigen de conclusie dat in de toekomst de gangbare banen in beweging zullen zijn. Uiteraard hier ook weer met de constatering dat dit enorme gevolgen zal hebben voor degenen die deze banen uitvoeren. In feite moeten zij eveneens *on the move*. Levenslang leren en persoonlijke wendbaarheid zijn daar elementaire onderdelen van. Eerder noemden we reeds de ‘transactionele’ arbeidsmarkt als toekomstbeeld.

FIGUUR 4. SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN DE MATCH TUSSEN MENS EN WERK, HOE HET WAS EN HOE HET WORDT



TIJDINTELLIGENTIE ALS NIEUWE STRATEGISCHE KEUZE

Na de voorgaande bespreking van de drie krachten rijst de prangende vraag hoe de toekomstige arbeidsorganisatie op een relatief stabiele wijze zal kunnen voorzien in een zowel kwantitatief als kwalitatief afdoende inzet van personeel. Een nadere beschouwing van wat bij de 'perfecte storm' gaande is, maakt duidelijk dat het ontbreken van een vanzelfsprekende match tussen vraag en aanbod van arbeid in feite de kern van het vraagstuk is. In figuur 4 wordt dat geïllustreerd.

In het bovenste deel van figuur 4 wordt schematisch getoond hoe in het verleden het werkaanbod en de medewerker op elkaar pasten (zie de dubbel gearceerde match). Het onderste deel van figuur 4 toont de nieuwe situatie, waarin de match tussen werk en mens, hier zonder adequate maatregelen, heel sterk is verminderd. Er vallen (grote) 'gaten' in de bezetting en daarmee in de overlevingskansen van de organisatie.

In het laatste deel van deze bijdrage willen we een gedachtelijk neerzetten voor het antwoord op de vraag hoe in het komende decennium de mismatches tussen vraag en aanbod van arbeid moeten worden opgelost. Kort geformuleerd zijn wij de mening toegedaan dat door de komende uiterst dynamische tijden organisaties meer dan in het verleden 'tijdintelligent' te werk moeten gaan (Jansen, 2019). Want de hiervoor besproken uitdagingen betreffen in de kern vaak het thema tijd in de brede zin van *tempo*, *timing* en *tuning*.

Kijken we bijvoorbeeld naar de afzetmarkt van organisaties. Dan zien we dat het van groot en toenemend belang wordt 'op tempo' producten en diensten te kunnen aanpassen aan de veranderende marktomstandigheden. We refereerden eerder al aan ondernemingen als Kodak die 'omvielen'; in het specifieke geval van Kodak doordat er te laat werd ingespeeld op de digitalisering in de fotografie. Daarbij komt dat veel klanten snelle levering in een zeker timeslot een belangrijk koopargu-

ment vinden (*timing*). De concurrentie die we zien in de e-commerce is daarvan een illustratie.

In de inkoopmarkt gelden eveneens uitdagingen die de volle aandacht vragen. We noemen de 'just-in-time'-leveringen die in een turbulente omgeving cruciaal zijn om aan de voorwaarden van de afzetmarkt te voldoen. De afhankelijkheden en afstemming (*tuning*) die in dit kader aan de orde zijn, vragen om groot organisatievermogen, zeker in een wereld waarin geopolitieke situaties (en pandemieën ...) onzekerheden met zich meebrengen. En dan noemen we, niet in de laatste plaats, de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt binnen en buiten de organisatie. In de agile onderneming zijn bezettingen veelal beperkt tot het noodzakelijke, waarbij het adagium geldt 'less is (or should be) more'. Vraagstukken met betrekking tot de werkdruk, de organisatie en planning van wisselende hoeveelheden arbeid en dergelijke, zijn in dat licht structureel een serieuze kwestie (WRR, 2020). Dan hebben we het nog niet over de behoefte aan flexibiliteit die bijvoorbeeld vraagt om de nodige wendbaarheid van medewerkers, onder meer resulterend in de noodzaak zich continu te blijven ontwikkelen en multifunctioneel inzetbaar te zijn.

Het doel van bovenstaande opsomming is geenszins om volledig te zijn. Wel willen we ermee illustreren dat de factor tijd een heel dominante plaats zal innemen in de activiteiten van en in organisaties. Vandaar ons pleidooi voor de 'tijdintelligente organisatie' – de organisatie die over de kennis en vaardigheden beschikt om adequaat en betekenisvol met de tijd om te gaan.

Tijdintelligent werken vraagt in organisaties een omslag in het denken. Misschien kan zelfs wel van een paradigmaverschuiving en nieuwe strategische keuze worden gesproken. Immers, in veel organisaties is nog sprake van een *cost driven*-sturing, een sturing die wij kenschetsen als behorend tot de oude werkelijkheid. Naar onze mening moet de sturing veel meer naar *time-driven*. Bij dit laatste gaat het in de basis om snel en wendbaar (strategische) beslissingen te nemen, waarbij de tijdconsequenties van

DE GEMIDDELDE
LEEFTIJD VAN DE
BEDRIJVEN IN DE
FORTUNE 500 IS SINDS
1950 GEDAALD VAN
ZESTIG NAAR VIJFTIEN
JAAR

de mogelijke keuzen expliciet in de overwegingen worden betrokken. En dat allemaal in een context die maatschappelijk verantwoord en betekenisvol is. In het bijzonder het tot op de dag van vandaag sterk veronachtzaamde aspect van *tuning*/afstemming vereist dat organisaties afscheid nemen van de oude werkelijkheid. Want in die oude werkelijkheid liggen de behoeften, waarden en normen van stakeholders vaak niet in lijn met elkaar.

Tijdintelligentie in organisaties is een nieuw aandachtsgebied waar naar onze mening nog een wereld te winnen is. Ter illustratie kan het onderwerp Strategische Personeel Planning genoemd worden. Menige organisatie heeft hieraan nog weinig tot geen aandacht, terwijl het dilemma dat in deze bijdrage geschetst wordt om de nodige inspanningen op dit terrein vraagt. Want wanneer niet tijdig wordt 'voorgesorteerd' op de toekomstige 'gaten in de inzetpuzzel', zal de inzet ad hoc van medewerkers tot verre van optimale oplossingen leiden. De geschetste ontwikkelingen vereisen dat de juiste personele bezetting, waaronder ook het binden van mensen, ruim vooraf wordt georganiseerd. Aandacht voor het door ons ontwikkelde 3K-model bevelen we in dit kader aan. Kort gezegd gaat het in dit model om een match van vraag en aanbod waarbij in de eerste plaats de kwantiteit en de kwaliteit van de inzet de aandacht krijgen. Daarnaast zal het komende decennium de derde 'K' van 'in je kracht staan' aan belang winnen. In feite betreft dit de tijdsdimensie *tuning*. Hierbij staat centraal dat organisatie en medewerker goed zijn afgestemd op behoeften, waarden en normen.

DE 'TIJDINTELLIGENTE ORGANISATIE'

'Tijdintelligentie' is een eigenschap van een organisatie die zich uit in kennis, vaardigheden en gedrag waarbij het in het bijzonder gaat om het efficiënt, effectief en betekenisvol omgaan met de factor tijd. Kernfactoren bij de tijdintelligentie betreffen *tempo*, *timing* en *tuning*. Zie Jansen, 2019.

CONCLUSIE

Wat is in het licht van de bovenbeschreven ontwikkelingen noodzakelijk om de 'perfecte storm' te trotseren? Het mag duidelijk zijn dat het maken van matches tussen vraag en aanbod met deze verandering

complexer wordt en meer maatwerk vergt, zowel op korte als op lange termijn. De baaninhoud zal sterk veranderen, medewerkers krijgen andere voorkeuren en organisaties worden geacht sneller in te spelen op veranderingen in de dynamische markt. Deze factoren leiden ertoe dat organisaties

tijdintelligent te werk moeten gaan om de inzetpuzzel op te lossen. Aandacht voor Workforce Planning, ook op strategisch vlak, is broodnodig. Zonder concrete acties zullen er namelijk enorme personele inzetproblemen ontstaan. Problemen die de levensvatbaarheid van organisaties sterk zullen schaden. Wordt de inzetpuzzel onoplosbaar? Bij een adequate aanpak hoeft dat niet zo te zijn. Daartoe moet tijdintelligentie wel een *hot topic* in organisaties worden. Bewustwording rondom het thema tijdintelligentie is de eerste stap in het organisatieproces.

Noten

1. Er is al een geruime tijd een discussie gaande over het karakter van de arbeidsrelatie van iemand die in de kluseconomie werkzaam is. Zo besloot een rechter in Californië recentelijk dat de chauffeurs van taxi-diensten Uber en Lyft in Californië werknemers zijn en geen zelfstandige ondernemers.
2. Formeel heette de Commissie Borstlap 'Commissie Regulering van Werk'. Het eindrapport van de commissie, *In wat voor land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk*, werd op 23 januari 2020 gepubliceerd.

Literatuur

- Alharthey, B. K. (2018). Review on Globalization and Importance of Strategic Human Resource Management. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(03).
- Blom, M. (2014). *Robots zijn voor Nederland vooral een kans*. ING Economisch Bureau. Analyse Economisch Bureau ING. (<https://www.ing.nl/media/>)

ING-economisch-bureau-analyse-robots-zijn-voor-nederland-vooral-een-kans-5-mei-2014-tcm162-70199.pdf)

Cappelle, H. van, M. Geerse, Y. van Gemerden, W. Koeleman, X. Le, B. Starink & J. Visbeen (2018). *De toekomst van werk in 2030. Een wake-up call voor organisaties, burgers en de overheid*. Amsterdam: PWC. (<https://www.pwc.nl/nl/dienstverlening/people-and-organisation/documents/pwc-de-toekomst-van-werk-2030.pdf>)

CBS (2019). *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.

Echtelt, P. van & M. Voogd-Hamelink (2017). *Arbeidsmarkt in kaart: werkgevers 2017*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (CPB). (<https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarktinkaat-werkgevers2017/assets/pdf/Arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-2017-SCP.pdf>)

Frey, C.B. & M.A. Osborne (2013) The future of employment: how susceptible are jobs to computerization? Oxford (VK): University of Oxford. (https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf)

International Workplace Group. (2019). *The IWG global workspace survey. Welcome to Generation Flex – the employee power shift*. (<http://assets.regus.com/pdfs/iwg-workplace-survey/iwg-workplace-survey-2019.pdf>)

Jansen, B. (2018). Tijdintelligente organisaties hebben de toekomst. *Holland Management Review*, nr. 177, jan-feb, pp. 7-14.

Lieman, R. (2018). *Uber voor alles. Hoe on-demand economie ons leven beïnvloedt*. Amsterdam: Business Contacts.

Nijp, H.H. (2016). *Worktime control and new ways of working: a work psychological perspective*. Proefschrift Radboud Universiteit Nijmegen. (https://www.publicatie-online.nl/files/3814/7816/5987/14188_Hylco-Nijp-Proefschrift.pdf)

Nijssen, M.M., B.B. Vermeeren, L.L. Vermeer & J.J. Visser (2018). Wat wendbare organisaties doen (en laten). *Bestuurskunde*, 27(4), pp. 79-93.

Petković, M.T., V.S. Nataša & D.J. Čabilovski (2017). The impact of globalization on strategic alliances and networks of organizations in the world market. *Vojno delo*, 69(5), pp. 358-374.

Pham, Q.C., R. Madhavan, L. Righetti, W. Smart & R. Chatila (2018). The Impact of robotics and automation on working conditions and employment. *IEEE Robotics & Automation Magazine*, 25(2), pp. 126-128.

Schnabel, P. (2004). Individualisering en sociale integratie. Sociaal en Cultureel Planbureau. (https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2004/Individualisering-en-sociale-integratie)

SER (2019). *Effecten van technologisering op de arbeidsmarkt*. Den Haag: SER, Kennisdocument.

Staats, B.M. & D.M. Upton. *Lean werken met kennis: zes principes voor lean*.

HET KOMENDE DECENNIOUM ZAL DE 'TRANSACTIONELE' ARBEIDSMARKT ZICH STERK ONTWIKKELEN

(<https://www.managementimpact/category/procesmanagement/>)

Volberda, H.W., F.A.J. van den Bosch, J.J.P. Jansen, A. Szczygielska & M.W. Roza (2007). *Inspelen op globalisering – Offshoring, innovatie en versterking van de concurrentiekracht van Nederland*. Den Haag: Stichting Maatschappij en Ondersteuning.

Volberda, H.W. (2004). Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis. *European Management Review*, 1(1), pp. 35-42.

Weel, B. ter, S. van der Werff, H. Bennaars, R. Scholte, J. Fynje, M. Westerveld & T. Mertens (2018). *De opkomst van de kluseconomie in Nederland*. Amsterdam: SEO.

WRR (2019). *Het betere werk: de nieuwe maatschappelijke opdracht*. Den Haag: Wetenschap-

pelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

World Economic Forum. (2016). *The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*. In: Global Challenge Insight Report, World Economic Forum, Geneva. (http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)

Over de auteurs

Dr. ing. B. Jansen is CEO van Déhora Consultancy Group en oprichter en voorzitter van de Stichting Time Design. E. Verhey MSc is business analyst bij Deloitte. R.J.W. Visser MSc is consultant bij IT Factor Consulting. Ten tijde van het schrijven van dit artikel waren Verhey en Visser werkstudent bij Déhora.

