



even...centraal

flexibiliteit begint MET EEN OPEN MIND

**ANNEKE GOUDSWAARD,
FLEXIBILITEITSEKSPERT**

WE WERKEN IN DIT LAND AL BEHOORLIJK FLEXIBEL MET Z'N ALLEN, MAAR HET KAN NOG STUKKEN EFFICIËNTER, ZEGT ANNEKE GOUDSWAARD.

Haar agenda is altijd up-to-date, ze is mobiel bereikbaar, het secretariaat weet precies waar ze uithangt en in haar werk kan ze veel zelf plannen. Maar op de vraag of zij een rolmodel is als het om flexibel werken gaat, klinkt toch een aarzelend: "Nou...? Ik werk wel heel flexibel, zo is vandaag een thuiswerkdag. Maar er zitten ook valkuilen aan het indelen van je eigen werk. Want bij een lastige klus kun je daar moeiteloos in je vrije tijd aan doorwerken."

Dr. Anneke Goudswaard (1958) is senior onderzoeker en adviseur bij TNO in de businessunit arbeid. Flexibiliteit is haar specialisatie. Daar doet ze onderzoek naar en ze adviseert bedrijven en organisaties hoe zij hun flexibiliteit kunnen verbeteren. Bij TNO kloppen bedrijven aan bij wie het water aan de lippen staat, maar ook bedrijven die zich afvragen of ze het niet slimmer kunnen doen als het gaat om flexibiliteit.

EVENWICHT

Bij flexibiliteit gaat het om een goede balans tussen de korte, de middellange en de lange termijn. Bij de korte termijn gaat het om de dagelijkse verstoringen, zoals materialen die niet worden geleverd en ziekmeldingen. Een bedrijf moet daar acuut op kunnen inspelen. Bij de middellange termijn gaat het meer om de planning van het werk, seizoensarbeid, het weer. Voor de lange termijn is strategische visie nodig. Dan moet je weten: hoe staat mijn product in de markt? Wat doen mijn concurrenten? Welke kant gaat het op? Temidden van al deze belangen komt de mens in de organisatie nogal eens in het gedrang, zegt Goudswaard. "En in de hectiek van alledag schiet het vooruit denken er ook gemakkelijk bij in." "Flexibiliteit klinkt simpel, maar dat is het niet", zegt zij meerdere keren tijdens het gesprek. "Al is het maar omdat het over zoveel aspecten gaat. Want met alleen flexibel personeel ben je er niet. Daarnaast is er ook nog zoiets als flexibiliteit in proces en organisatie en flexibiliteit in netwerk en markt. Daar moet je een goed evenwicht in zien te vinden."

soop



'DE ENE MAATREGEL KAN DE ANDERE TEGENWERKEN'

SLEUTELN

Als het onderlinge contact goed is en de lijnen kort zijn, komen werkgever en werknemers er in kleine bedrijven dikwijls samen wel uit hoe het werk moet worden geregeld. Zij ziet vooral middelgrote bedrijven worstelen met flexibiliteit. Hoe ondoorzichtiger de markt, hoe lastiger. En voor een internationaal opererend bedrijf is het weer andere koek dan voor een bedrijf dat de lokale markt bedient. Een ondernemer moet goed weten wat hij doet, want de ene maatregel ter bevordering van flexibiliteit kan de andere tegenwerken. Wie bijvoorbeeld telkens oproep- en uitzendkrachten inzet op piekmomenten is weliswaar op de korte termijn van een probleem af, maar wie deze groep mensen niet opleidt en aan zich kan binden, blijft steeds weer op zoek naar arbeidskrachten. Op een krappere wordende arbeidsmarkt is dat niet verstandig. Ondernemers hechten groot belang aan flexibiliteit. Toch kiest het merendeel voor traditionele en ad-hocmaatregelen. "Ze hebben vooral vertrouwen in maatregelen die ze al kennen. Organisaties blinken erin uit om te blijven sleutelen aan hun roostersysteem en daar steeds verdere verfijningen in aan te brengen. Maar een totaal dicht gereguleerd rooster kan de flexibiliteit van een bedrijf lelijk dwars zitten. Pas als een ondernemer ziet hoeveel voordeel een onbekende maatregel kan

opleveren, wil hij er wel aan. Maar het is allemaal maatwerk. Er bestaat geen pasklaar antwoord op flexibiliteitsvragen."

IDEAAL

Wel moet je echt *out of the box* kunnen denken, zegt Goudswaard. "Bij ieder adviestraject zeggen wij: denk na over wat ideaal zou zijn. Begin niet meteen met: ja, maar... en verwacht ook niet dat één maatregel alles oplost. Denk breed, want daar zit de kracht. Houd maatregelen tegen het licht. Versterken ze elkaar of werken ze elkaar tegen? Wij houden bedrijven een spiegel voor: waar sta je, wat doe je, hoe doe je dat, waar wil je naartoe? Hoewel dit proces vaak lastig is, kan de oplossing voor een probleem soms eenvoudig zijn. Maar waar het mee moet beginnen is die *open mind*."

FLEXIBILITEIT

1. Zorg voor een open gesprek tussen werkgever en werknemer. **2.** Flexibiliteit is voor een deel een kwestie van geven en nemen. Als je flexibiliteit vraagt, geef het dan ook. **3.** Werknemers die weten waarom zij flexibel moeten werken, zullen daartoe eerder bereid zijn. **4.** Investeren in de opleiding van werknemers, betekent investeren in het bedrijf.