



MANAGEMENT

SCHILLENMODEL PLUS

Een nieuw type organisatie doemt op, waarin taken permanent worden uitbesteed aan externe partijen.

door JAN DE LEEDE

Het aloude 'schillenmodel' is meer dan ooit in zwang. De Britse personeelswetenschapper John Atkinson ontwikkelde midden jaren tachtig een model van *core workers* en *peripheral workers*. De kern heeft een vast contract, is goed geschoold en breed inzetbaar. De periferie heeft een flexibel contract en moet voor de eigen opleiding en arbeidsmarktpositie zorgen.



Jan de Leede is eigenaar van adviesbureau ModernWorkx en universitair docent hrm aan de Universiteit Twente

flexibele schil van tijdelijke werknemers en zzp'ers. Ouderenzorginstellingen organiseren hun eigen schil van oproepkrachten in een flexpool. Zonder deze schil wordt de zorg simpelweg te duur.

Organisaties kunnen daardoor 'meeademen' met de onvermijdelijke schommelingen in de vraag naar arbeid, zonder de vaste personeelskosten omhoog te jagen. Het schillenmodel hoort onlosmakelijk bij onze moderne economie. Maar ik zie twee uitbreidingen: →

1 Het management van flexibiliteit vereist een scherp inzicht in flexbehoefte en flexvermogen.

Te vaak komt het voor dat managers denken er met één maatregel te zijn ('met de flexpool kunnen we toch alle fluctuaties opvangen?'). Het eigen personeel moet minstens zo flexibel inzetbaar zijn. Wellicht niet qua arbeidscontract, maar wel wat betreft functie, tijd en locatie. Brede functies leiden tot brede inzetbaarheid en dit geeft ruimte voor het opvangen van fluctuaties in mix en volume.

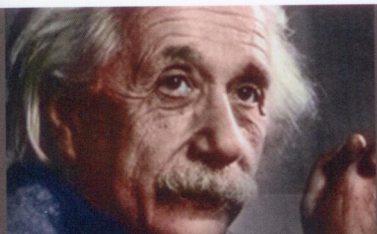
Een andere mogelijkheid zijn flexibele werktijden in

MEEADEMEN

Op dit model is veel kritiek gekomen – de scheidslijnen tussen kern en periferie lopen niet altijd scherp – maar in de kern is het model overeind gebleven. We zien het overal terug: in het private bedrijfsleven, in de zorg en in het onderwijs.

Ziekenhuizen kunnen alleen nog functioneren dankzij een

FLEXIBELE SCHIL VRAAGT OM FLEXIBELE EIGEN MEDEWERKERS



'Elke vorm van vreedzame samenwerking tussen mensen is allereerst gebaseerd op wederzijds vertrouwen en pas daarna op instellingen als rechtbanken en de politie'

ALBERT EINSTEIN

combinatie met zelfroosteren. De werkgever bepaalt de bezettingseis en de werknemer heeft zeggenschap over zijn eigen werktijden. Een win-winsituatie voor beide partijen. Ook inzetbaarheid op meer locaties kan meehelpen bij het oplossen van de puzzel.

2 De grens tussen organisatie en omgeving vervaagt: netwerkororganisaties.

Het wordt steeds gemakkelijker om te externaliseren. Daardoor blijven risico's op leegloop en ziekte buiten de deur en beschikbaar je toch over voldoende aanbod van goed opgeleid personeel. Het leger van geschoolde zzp'ers biedt zo'n aantrekkelijke combinatie.

Samenwerken met externe partijen is hierbij nodig. Ook dit vereist scherp inzicht van de netwerkororganisatie in flexbehoefte en flexvermogen. En nog iets wezenlijks: niet langer is de hiërarchie binnen de organisatie bepalend, maar de samenwerking die is gebaseerd op toegevoegde waarde voor de klant.

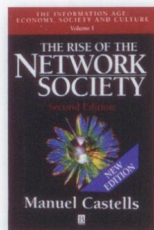
HOUDBAARHEID

De schaduwzijde van deze ontwikkelingen is de houdbaarheid van het netwerk. Is er voldoende commitment aan beide kanten om met elkaar een langdurige relatie te gaan? Of is het allemaal kortetermijnwerk, waarin de kille markt regeert? Dit is slecht voor de innovatiekracht van organisaties.

Nieuwe vormen van aansturing en ondernemerschap zijn nodig om de kracht van de netwerkororganisatie duurzaam te benutten. ■

Meer lezen

3x over de praktijk van het netwerk



Manuel Castells, **The Rise of the Network Society**, Chichester: Wiley-Blackwell, 2010



Herman Roose, **Managen van een Netwerkororganisatie**, Antwerpen: Garant, 2005



Yvonne Zonderop, **Polderen 3.0. Nederland & het Algemeen Belang**, Leusden: ISVW, 2012

LEVENSLANG VERBONDEN

DIGITALE

Sociale media kunnen een goed alternatief zijn voor dure headhunters. Iedereen die ergens wil werken, werkt of heeft gewerkt, kan voor altijd verbonden blijven.

door STEVE SIGHTMAN

Koffiecorners, bedrijfskantines en rookkamers waren altijd de plekken voor informele gesprekken. In mijn tijd als veranderconsultant noemde ik die sociale contacten het WIS (Wandelgangen Informatie Systeem). Een niet te verwaarlozen systeem naast de formele communicatiestructuren. Maar sociale media als Twitter, Facebook en LinkedIn hebben die informele communicatie ver buiten de organisatiemuren gebracht. Sommige organisaties zien dit als een probleem. Ik zie juist kansen en vooral prachtige toepassingen.

AMBASSADEUR

Slimme organisaties gebruiken de sociale media om huidige en voormalige medewerkers permanent aan zich te binden. Mensen die nu een dienstverband hebben, zijn straks wellicht opdrachtgever, zzp'er of aangever van relevante contacten. Van *lifetime employed* gaan we naar *lifetime connected*. De volgende stap is dat organisaties ook toekomstige werknemers vinden en aan zich verbinden.

Steeds meer organisaties kiezen voor de beperking van hun vaste kern van medewerkers. Mensen met specifieke expertise worden tijdelijk ingehuurd. Door sociale media slim te gebruiken, kun je kosten besparen op dure tussenpersonen door zelf te zoeken naar expertise. Bovendien kun je de mensen in je netwerk inzetten als ambassadeur of informatiebron, ook als ze op dat moment niet voor je werken.

PostNL heeft via LinkedIn inzichtelijk gemaakt wat het bedrijf doet, wie er werken of hebben gewerkt en welke vacatures er zijn. Grote organisaties kiezen steeds vaker voor het opzetten van een eigen community om nauw contact te houden met mensen die over specifieke kennis of talenten beschikken. Ze regelen dat mensen elkaar online vinden en organiseren fysieke bijeenkomsten om kennis uit te wisselen. Deze organisaties worden daarmee ook nog eens aantrekkelijker.

ERVARINGSCERTIFICAAT

Sociale media brengen ook versnelling in de ontwikkeling van

