

**E**en groot deel van de 20ste eeuw ging de voorkeur van werkgevers uit naar het bieden van stabiliteit en zekerheid. De in 1943 gepubliceerde en wereldberoemd geworden 'Hierarchy of Needs' van Abraham Maslow bood jarenlang houvast voor leiders op elk niveau. Na de eerste basisbehoefte zoals eten, lucht en water (primaire biologische behoeften) was de tweede fase in zijn behoeftepiramide bestaanszekerheid: zaken als veiligheid en zekerheid, waaronder een vaste baan en woonruimte. Werkgevers die hieraan bijdroegen, konden rekenen op loyale medewerkers die hun verantwoordelijkheid namen voor hun aandeel in het bedrijfsproces.

Naarmate het inzicht toenam dat meer factoren invloed hebben op de motivatie van medewerkers en daarmee het succes van de organisatie, veranderde ook de rol van de HR-manager. In de jaren negentig kwam David Ulrich, hoogleraar en schrijver van meer dan twintig boeken over HRM en leiderschap, met het spraakmakende boek 'Human Resource Champions'. Hierin introduceerde hij vier rollen van de HR-manager. Deze rollen zouden een integraal deel van de organisatie en de dagelijkse praktijk moeten zijn:

- de strategisch partner die bedrijfsdoelen in concrete HR-strategieën en prioriteiten vertaalt;
- de *change agent*, die zorgt voor capaciteit en verandering;
- de administrative expert, verantwoordelijk voor *basics* als salarissen en voorwaarden;
- De *employee champion*: de inzetbaarheidsdeskundige die vooral is gefocust op de behoeften en talenten van de medewerkers.

Deze theorie van Ulrich werd veelvuldig toegepast.

Jaarlijks worden trends en ontwikkelingen in het HR-vak gepubliceerd die laten zien dat bovenstaande rollen nog altijd actueel zijn. De invulling ervan lijkt echter steeds complexer te zijn geworden door ontwikkelingen in de samenleving en nieuwe inzichten. Zo gaf een publicatie over de belangrijkste HR-trends<sup>2</sup> in 2011 aan, dat de uitdaging van de HR-manager nog meer zou komen liggen op het gebied van innovatie, talentbeheer en ontwikkeling. Maar dan aangevuld met de focus op het realiseren van 'Het Nieuwe Werken'. Met online platforms die zouden bijdragen aan de communicatie rondom flexibele werkplekken en inzet. Deze ontwikkeling werd als trend vijf jaar geleden beschreven.

Flexibiliteit als een aangename ontwikkeling voor zowel werknemer als werkgever. Inmiddels is het 2016 en de vraag is hoe het over nog eens vijf jaar daadwerkelijk zal zijn.

#### Balans: is flexibel het nieuwe permanent?

Vrijheid voor talentvolle arbeidskrachten die voor verschillende opdrachtgevers willen werken op een willekeurig moment, op een wisselende locatie en waarbij werk en privé als vanzelfsprekend door elkaar lopen. Digitalisering maakt dit alles mogelijk. Werkgevers die de voorkeur geven aan flexibele arbeidskrachten als productiefactor. En meer dan ooit is de HR-manager strategisch partner, de *change agent*, de administrative expert en talentdeskundige ineen. Zeker op Curaçao en Aruba, waar het

## REFLECTIE OP FLEXIBILITEIT

Als de huidige trend van tijdelijkheid doorzet, zou het zo maar kunnen dat we ons in 2021 moeten afvragen of we niet zijn doorgeslagen in onze drang om alles flexibel te maken. Flexibele arbeidscontracten winnen terrein ten opzichte van aanstellingen voor onbepaalde tijd. De groep vaste medewerkers die de kern binnen de organisatie vormt, wordt daarmee steeds kleiner. Mobiel en flexibel werken gaat ten koste van persoonlijke ontmoetingen, waardoor reflecteren met elkaar en bijsturen steeds lastiger wordt. 'Flexibel is het nieuwe permanent'<sup>1</sup>. Hoe is het zo gekomen en hoe gaat u daar als leidinggevende mee om?

Tekst Gofrie van Lieshout

bedrijfsleven overwegend tot het Midden- en Kleinbedrijf gerekend kan worden en de HR-manager een veelzijdige functie bekleedt.

Een belangrijk voordeel hiervan is dat u als HR-manager een goed beeld heeft van de effecten op de dagelijkse praktijk van bepaalde ontwikkelingen. En daardoor kunt u snel schakelen wanneer het nodig is. Bijvoorbeeld als blijkt dat de flexibiliseringstrend, wanneer die ook op Curaçao en Aruba echt doorzet, niet alléén maar positieve uitwerkingen heeft.

Want verliezen we door al deze ontwikkelingen de aandacht voor de medewerker als mens niet uit het oog? Zaken als samenwerking en kennisuitwisseling, collegialiteit, *team spirit* en onderlinge reflectie komen onder druk te staan in de drang om alsmoer flexibeler te worden. Bedrijven willen graag gemotiveerde en zelfstandige medewerkers, alleen de vraag is of dat verwacht kan worden van mensen voor wie tijdelijkheid ook (sociale) onzekerheid en kwetsbaarheid betekent.

Misschien ligt daar wel uw grootste uitdaging als HR-manager in 2021: het vinden van balans tussen de gewenste flexibiliteit en het bieden van voldoende zekerheid. <

<sup>1</sup>Flexibel is het nieuwe permanent' uit de documentaire 'Alles Flex?': [www.thefutureofwork.eu/?p=19](http://www.thefutureofwork.eu/?p=19)

<sup>2</sup>Bersin & Associates: 2011 Building the Borderless Workplace. Jaarlijks overzicht van de belangrijkste HR trends.

**Wherever you go, we go with you.**

Enjoy the freedom of managing your finances with MCB Online Banking. To learn more visit [mcb-bank.com](http://mcb-bank.com) or contact 466 1111.

176 206 MCB Between past and future, MCB is present.