



Elke Jeurissen en Cato Léonard

Cato Léonard en Elke Jeurissen zijn founders van Glassroots, een consultingbedrijf rond change en innovatie door interne en externe stakeholders te betrekken. In hun 'Glassroots Leadership Circle' laten ze een beperkte groep CEO's elkaar uitdagen en versterken.

De context waarin we leven verandert constant en snel. Nieuwe businessmodellen schieten als paddenstoelen uit de grond, start-ups worden unicorns voor je er erg in hebt. Je product of dienst is altijd onderhevig aan meningen van klanten, leveranciers, concurrenten,... die ze ook nog eens duchtig ventileren op sociale media.

Maar dat wist u al. Daarbij wordt verwacht dat u, als leider, uw bedrijf wendbaar houdt en innoveert, terwijl u eigenlijk bezig bent met de problemen van gisteren op te lossen en de kwartaaldruk van morgen voor te bereiden. Maar dat wist u ook al.

Uit onderzoek van INSEAD blijkt dat maar liefst 75 percent van de leidinggevenden geen idee heeft wat zich afspeelt buiten de organisatie. Niemand kan alleen én de lopende zaken leiden én de problemen van gisteren oplossen én snel inspelen op nieuwe invloeden. Modern leiderschap kan daarom niet zonder de buitenwereld binnen te brengen.

Opinie van Cato Léonard en Elke Jeurissen

Een pleidooi voor gedeeld leiderschap

En het kiest resoluut voor gedeeld leiderschap. Maar wat is eigenlijk 'gedeeld leiderschap'? Verlies je dan niet je macht? Ben je dan nog wel een leider? Gedeeld leiderschap draait rond drie fundamentele principes:

- Haal de buitenwereld binnen, gedreven door diversiteit.
- Ga voor een bottom-up aanpak.
- Ga voor gedeelde doelstellingen, ownership en resultaat.

Gedreven door diversiteit

Niemand verwacht van een leider alle competenties. Een goede raad van bestuur en een goed directiecomité of managementteam moeten samengesteld worden in functie van complementariteit. Maar echt vernieuwende inzichten krijg je enkel door ook op regelmatige basis externe actoren te betrekken: je klanten, leveranciers, politieke en academische influencers, alle stakeholders met impact op je succes, negatief of positief.

Baken eerst duidelijk af wat je uitdaging is: een nieuwe markt? Een nieuw product? Een nieuwe strategie? Maak dan een gedegen stakeholder mapping: wie is er met een gelijkaardige uitdaging bezig? Denk aan unusual suspects: een andere sector, een non-profitorganisatie, een academicus, een overheid,...

En ga nog verder: een jonge informaticus, iemand uit een start-up, een historicus,... Hoe diverser de groep, hoe rijker de uitkomst. Diversiteit is zeer breed op te vatten: zowel mannen als vrouwen, maar ook mensen met een totaal andere achtergrond.

Bottom-up

Breng deze groep samen in een strikt geleid proces dat vooraf werd opgesteld. Co-creëer met deze mensen rond de tafel die vernieuwde visie, strategie, product of markt. Doe dat in meerdere sessies, zorg dat iedereen, vanuit zijn of haar inzicht en achtergrond, een bijdrage kan leveren aan een complexe uitdaging.

Gedeelde doelstellingen

Wanneer je samen met anderen een nieuwe strategie, product, markt... co-creëert, is het evident dat de doelstellingen in de groep ook gedeelde doelstellingen zijn. De verschillende mensen die bijdragen, zijn ook mede-eigenaar van het resultaat en zullen ook ownership moeten opnemen over wat uit het proces komt.

Enkel als iedereen rond de tafel nadien ook daadwerkelijk zijn deel van de verantwoordelijkheid opneemt in de uitvoering, zal je tot een gedragen resultaat komen dat succesvol kan geïmplementeerd worden.

De leider van morgen is niet meer iemand die in de diepte alles weet over één onderwerp, maar diegene die zelf wendbaar genoeg is om de juiste externe mensen permanent mee te betrekken in de beslissingen van morgen.

ETION geeft een forum aan mensen met een mening over geëngageerd ondernemen.

Het universeel basisinkomen: utopie of noodzaak?



Een twintigtal ondernemers had zich rond de tafel geschaard bij ETION om te luisteren naar Marc De Vos (Itinera) en Geert Janssens (ETION) over de zin en onzin van een universeel basisinkomen. Er werd gediscussieerd op het scherp van de snee.

Marc De Vos startte met een wervelend betoog tegen het basisinkomen. Hij is zelfs boos. Mensen onvoorwaardelijk een uitkering geven zorgt ervoor dat de luiheid overwint en dat men zich gaat nestelen in die uitkeringen (zie artikel pag. 29).

De setting in het schitterend gerenoveerde pand van Willemen aan de Havenwerf in Mechelen was geen decor voor een debat tussen een verwoed voor- en tegenstander van het basisinkomen. Geert Janssens houdt er immers een eerder genuanceerde visie op na. Voor hem is de idee van een basisinkomen nuttig om na te denken over de socio-economische gevolgen van digitalisering, robotisering en de toename van artificiële intelligentie. "Ons welvaartsmodel kan wel eens door elkaar geschud worden. Het is de rol van onze denktank om daarover na te denken. We willen rekening houden met meer dan één scenario. Het basisinkomen vandaag zonder meer invoeren is geen optie. Erover nadenken behoedt ons wel voor behoudsgezind en lineair denken. Wat als de toekomst geen simpele vederzetting is van het verleden?"

Mismatch op de arbeidsmarkt

Geert Janssens wilde het idee niet te snel weggooien. We moeten onze emoties even opzijzetten en zwart-witdenken vermijden. Geert Janssens: "De gevolgen van de huidige digitalisering en de automatisering zijn nog niet steeds even duidelijk. De voorbije 250 jaar heeft aangetoond dat elke golf van technologische vooruitgang geleid heeft tot meer jobs en meer welvaart. Er is nog niet meteen reden tot paniek of nood aan een basisinkomen. Nog nooit stonden zoveel vacatures open als vandaag. Maar dat is tegelijk een zwak punt. Vacatures die niet ingevuld geraken, wijzen op een mismatch in de arbeidsmarkt en dat is niet nieuw. Ook in het verleden evolueerde lang niet iedereen snel genoeg mee om skills en vaardigheden aan

te passen aan de nieuwe noden van de arbeidsmarkt. Nu de snelheid van verandering exponentieel wordt opgedreven, moeten we rekening houden met scenario's waarbij dit probleem nog groter wordt."

Studies van OESO, McKinsey en vele andere instituten wijzen erop dat heel wat jobs zullen verdwijnen of grondig veranderen. Er zullen ook nieuwe ontstaan. Maar dat is geen reden tot zelfgenoegzaamheid. Janssens verduidelijkt: "Vandaag reeds werkt een derde van de bevolking op actieve leeftijd niet. Dat deel zoekt evenmin naar

werk. Jobs die verdwijnen kunnen dat percentage nog verhogen. Peter Hinssen waarschuwt ervoor dat we niet lineair mogen denken. De toekomst is niet noodzakelijk de extrapolatie van het verleden. Wat van toepassing is voor bedrijven, is dat mogelijk ook voor de arbeidsmarkt als geheel. We moeten voorbereid zijn op een snelle en exponentiële verandering. ETION zet daar elke dag op in, ook met zijn congres van 17 september aanstaande."

Nieuw type verdeling

Cruciaal is of er een grondige verandering komt in de wijze waarop toegevoegde waarde wordt verdeeld. Het gaat hierbij niet over herverdeling maar wel degelijk over verdeling aan de bron. Geert Janssens: "Vandaag verloopt die verdeling vooral via betaalde arbeid. Ook voor de overheid zijn belastingen op arbeid zeer cruciaal. Maar

"Niet iedereen evolueert mee in de skills en de vaardigheden die nodig zijn om op de arbeidsmarkt een weg te vinden."

stel dat daar effectief een kink in de kabel komt. Stel dat voor een nog grotere groep dan vandaag, de verdeling niet meer kan verlopen via die weg? Is ons welvaartsmodel dan nog houdbaar? Valt de economische kringloop stil? Moeten er andere manieren van verdeling aan de bron op tafel komen? Dit zijn vragen die we moeten durven stellen."

"Bij het zoeken naar antwoorden komen we vanzelf uit bij het idee van het basisinkomen. Simpele oplossingen zullen er niet zijn. Het kleinste kind ziet dat in het huidige systeem een universeel basisinkomen voor iedereen van pakweg 1.000 euro per maand onbetaalbaar is. In dat soort karikaturen wil ik liever niet meegaan. Ik geloof evenmin in een utopisch tovermodel. Er zullen jobs zijn bij de vleet, maar de vraag is: wie ze zal invullen? Robots? Hoe zal toegevoegde waarde dan verdeeld worden indien het niet meer of veel minder via arbeid verloopt? Dat is een zinvolle denkoefening. Hoe het er exact zal uitzien, weet niemand. Ik ben er zeker van dat



Geert Janssens (hoofdeconoom ETION)

mensen in een niet al te verre toekomst betaald zullen worden zonder daarvoor te werken in strikte zin. Niet omdat we dat leuk vinden, maar uit noodzaak."

Finland

Geert Janssens volgt de reeds bestaande experimenten op de voet: "Finland experimenteert met een basisinkomen voor een groep van werklozen. Maar dat wordt stilgelegd. Ondertussen zit de overheid daar al achter de veren van de werklozen en probeert ze hen te activeren. We hebben eigenlijk nergens ter wereld een voorbeeld van een dergelijk systeem dat werkt in een vrije markteconomie van hoog niveau. Dat is ook logisch: het basisinkomen past in het huidige systeem als een tang op een varken. Maar mogelijks is dat systeem toe aan een grondige hervorming. Dan zullen we moeten nadenken over manieren om mensen zinvol bezig te houden in ruil voor een alternatief inkomen."

Het is de rol en de plicht van een denktank om daarover na te denken en niet uit te gaan van één zaligmakend scenario. ETION wil in elk geval het probleem constructief benaderen, weet de hoofdeconoom: "We dienen het potentieel van het systeem te onderzoeken. We moeten in elk geval de impact van de verandering die op ons afkomt, proberen in te schatten. Vanuit Silicon Valley weerklinkt de roep naar een basisinkomen. Mogelijks vanuit een schuldgevoel. Anderzijds zien zij vanwaar de wind komt. De netwerkeconomie creëert een economisch systeem waarbij enkele winnaars aan de haal gaan met alle opbrengsten en relatief weinig mensenhanden nodig zijn om die grote toegevoegde waarde te produceren. Als dat een voorbode is voor wat komt, dan hebben we echt een probleem."

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: W&F
Illustratie: iStockphoto.com

Naar georganiseerde armoede?

Steeds meer mensen schudden het basisinkomen uit de mouw als oplossing voor steeds weer andere problemen. Marc De Vos (Itinera en UGent) wordt er opstandig van.

Itinera nam het probleem heel ernstig en onderzocht het basisinkomen grondig. Samen met Simon Ghiotto schreef Marc De Vos er een boek over (Basisinkomen tussen droom en werkelijkheid, Itinera en Skribis, 2017).

Marc De Vos vertrekt van een volwaardig universeel basisinkomen. Iedereen krijgt het. Het is geen variatie op een uitkering, maar een inkomen dat veel uitkeringen vervangt. Een aantrekkelijk idee want in theorie heel elegant en simpel, omdat het een heel ingewikkeld kluwen van inkomens van de welvaartsstaat zou kunnen vervangen. De Vos begrijpt vanwaar het idee komt: "Veel mensen denken dat we op weg zijn naar een wereld zonder werkende mensen. Dat door de technologie de mens geen nuttig economisch wezen meer zal zijn. De toekomst van de welvaart staat dan op het spel. Ik zet dat opzij. Niemand kan zien waar we in 2050 zullen staan, maar 2035 is wel haalbaar."

Verandering

De directeur van Itinera vermeldt de recentste studies die berekenen dat er in totaal geen verlies van jobs zal zijn, maar eerder een verandering van jobs. "De cobots zullen ons bijstaan. De robots zullen verder evolueren, maar de bedreiging is niet dat de mens zal vervangen worden door machines. Hij zal aangevuld en versterkt worden in de productiviteit." Wel ziet Marc De Vos het tempo van jobverandering en -vernieuwing versnellen. We zullen moeten mobiliseren om mensen naar andere banen te begeleiden. "Daarin is een basisinkomen een probleem. Het zal baantransitie afremmen door een inkomen bij baanverlies."

"De bottomline is dat een universeel basisinkomen georganiseerde armoede is."

De vraag van het basisinkomen stelt zich in een samenleving die steeds ongelijker wordt, stelt De Vos. Ongelijkheid neemt toe door de stijgende complexiteit van een economie die talent benut. Hij noemt dat het menskapitalisme. "Dat is ons referentiekader. We moeten inzetten op menselijk talent door de preventie van problemen en door te investeren in wat nodig is om de kansgelijkheid te vergroten. De prioriteit is niet geld uitdelen, maar gericht investeren in probleemgroepen en -families."

De rol van arbeid

"Arbeid is fundamenteel in onze samenleving. Betaalde arbeid symboliseert de historische deal tussen kapitalisme en socialisme. Arbeid is bovendien zingeving. Dat moet ik bij ETION niet uitleggen. Voor ons is arbeid ook verantwoordelijkheid. Gratis bestaat niet. Mensen dragen bij aan de samenleving." De Vos ziet dan ook geen behoefte voor een basisinkomen. "Ik zie in ons land gezinnen waar geen enkele ouder



Marc De Vos (directeur Itinera)

werkt. Ik zie in grote steden geconcentreerde multigenerationele armoede. Die cyclus van armoede gaan we niet doorbreken met een basisinkomen. Geld is schaars. We moeten het juist inzetten. Ik geloof ook niet in het recht op luiheid, gefinancierd door diegenen die arbeid leveren."

De Vos hekelt het feit dat sommigen pleiten voor een basisinkomen, maar niet kijken naar de gevolgen voor de solidariteit en de progressiviteit van de herverdeling. Hij stelt dat voorwaardelijke solidariteit de basis is van ons systeem, waarin je krijgt naargelang de noden. "Dat is ons sociaal contract. Hervreiding is de basis. Geld gaat waar de noden het grootst zijn. Moeten we dan iedereen geld geven? We denken van niet. Simon Ghiotto heeft de scenario's uitgerekend. De bottomline is dat een universeel basisinkomen georganiseerde armoede is. Tenzij je het koppelt aan een ongelooflijke belastingverhoging. Ik ben geschandaliseerd door holle slogans wanneer we al 25 jaar wroeten en vechten voor het activeren van de sociale zekerheid. Mensen onvoorwaardelijk inkomen geven zorgt ervoor dat ze zich gaan nestelen in uitkeringen."

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: W&F