

EXECUTIVE SUMMARY

From Empowerment to Superdiversity

The empowerment of millions of individuals will have an increasing impact on societies all over the world. Economic welfare, improving education and health care and the emancipating power of ICT are drivers behind this phenomenon.

Consequently, we see a rising emphasis on self-expression values like freedom of speech, autonomy and participation. On a macro-level this might lead to increasing democratization in developing countries. On organizational level the 'shift to the Self' challenges traditional command and control management practices. More than ever, employees aim to find meaning in their job. Work becomes an important part of the personal identity of individuals.

This way organizations are confronted with a new kind of diversity that transcends cultural or minority backgrounds: the super-diversity of many individual choices. However challenging at first, empowering organizations can gain from this diversity 2.0.

Beleidsnota 76
november 2014

Van empowerment naar superdiversiteit

Empowerment van individuen zal een van de meest bepalende invloeden zijn in de samenleving van morgen, zo lezen we in diverse internationale trendrapporten.¹ Het gaat om het fenomeen waarbij mensen wereldwijd in toenemende mate in staat zijn om zelf sturing te geven aan hun levensloop. Economische vooruitgang, betere gezondheidszorg en onderwijs, ontvoogding en ontwikkelingen op het vlak van ICT liggen hieraan ten grondslag.

De trend naar empowerment zet zich ook door in de waardenbeleving van samenlevingen en culturen. Studies van het World Values Survey netwerk wijzen op een verband tussen toename in economische welvaart en in voorkeur voor zelfexpressiewaarden zoals keuzevrijheid, tolerantie en participatie.

Dit laat zich ook voelen op de arbeidsmarkt. Autonomie en persoonlijke zingeving worden steeds belangrijker voor werknemers. Waardoor organisaties te maken krijgen met een nieuwe vorm van diversiteit. Niet zozeer de etnische of socio-culturele achtergrond van werknemers, maar hun individuele levensprojecten en bijhorende keuzes vormen de variabelen van deze superdiversiteit.

1. Drijvers van empowerment

De evolutie naar empowerment vindt zijn oorsprong in verschillende globale evoluties. Sommige dichtbij, zoals ICT-ontwikkelingen, andere zoals armoedereductie voltrekken zich in de eerste plaats buiten het westen. In een geglobaliseerde en hypergeconnecteerde wereld echter laat de impact van lokale veranderingen zich snel op globale schaal voelen (zie kaderstuk op pagina 2).

¹ Zie onder meer de rapporten van National Intelligence Council (2012), ESPAS (2012) en World Economic Forum (2013).

Hoe oproer in Kiev de Limburgse perenteelt trof

In november 2013 braken hevige burgerprotesten uit in Kiev na de weigering van toenmalig Oekraïens president Janoekovytsj om een associatieverdrag te tekenen met de Europese Unie. De wekenlange rellen en betogingen resulteerden zowel in de aftrede van Janoekovytsj als in een gewelddadig conflict tussen het Russisch gezinde oosten van Oekraïne en de rest van het land. Toen in het zog van dat conflict (verkeerdelijk) een burgervliegtuig van Malaysian Airlines werd neergeshaald, leidde dit tot wederzijdse economische sancties tussen Rusland en de Europese Unie. Met onder meer een Russische boycot op Limburgse peren tot gevolg.

1.1. Groeiende globale middenklasse

Het jaar 2022 wordt een mijlpaal in de menselijke ontwikkeling. Voor het eerst in de geschiedenis zal op wereldvlak het aantal mensen dat tot de middenklasse behoort, groter zijn dan de groep die in armoede leeft.² Figuur 1 illustreert de dalende trend in (extreme) armoede sinds de jaren '80 met uitzondering van Sub-Saharisch Afrika.

Ziedaar een van de belangrijkste voedingsbodems voor empowerment: economische welvaart. Economische vooruitgang heeft een emanciperend effect: individuen krijgen toegang tot beter onderwijs, betere gezondheidszorg, betere jobs en krijgen ruimte om zich intellectueel en cultureel te verrijken. Het leven van iemand in (extreme) armoede staat grotendeels in het teken van de eigen overleving waardoor behoeften als politieke inspraak of zelfontplooiing geen prioriteit zijn. Met het opklimmen tot de middenklasse ontstaat er wel ruimte voor 'secundaire' behoeften.

1.2. Formele en informele educatie

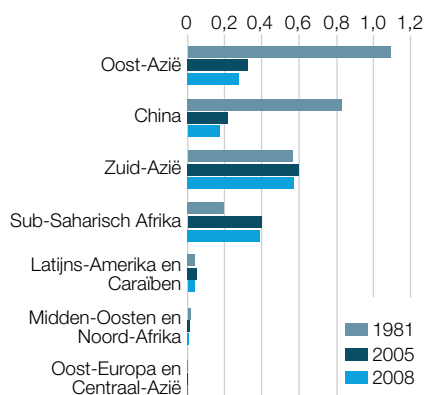
Een tweede belangrijke drijver van empowerment is educatie. In de eerste plaats via formeel onderwijs. In 1990 was 73% van de wereldbevolking geletterd. Twintig jaar later was dit om en bij de 85% en voor 2030 gaan voorspellingen uit van 90% globale geletterdheid (ESPAS 2012 / Unesco). In Noord-Afrika zal het gemiddeld aantal scholingsjaren van vrouwen toenemen van 5 naar 7 jaar (NIC, 2012). Zeker wat vrouwen betreft is er nog werk aan de winkel, vooral in zuidelijk Afrika. Maar ook daar zien we een verschuiving in positieve richting.

Misschien meer nog dan vooruitgang in formeel onderwijs, zal internettoegang en 'social learning' bepalend zijn voor intellectueel empowerment van mensen wereldwijd. Waar in 1995 nog geen procent van de wereldbevolking toegang had tot het internet, is dat vandaag 30% en tegen 2030 wellicht de helft van de wereldbevolking (ESPAS, 2012). Betere scholing en informele leerkanalen geven aan individuen meer kansen tot ontplooiing, uitzicht op werk en zo betere levensomstandigheden.

1.3. Nieuwe communicatietechnologie

De invloed van het internet draagt echter verder dan kennistoename. Nieuwe, digitale communicatietechnologieën vormen een van de meest uitgesproken drijvers van individueel empowerment omdat ze platforms creëren waarlangs individuen elkaar versterken. Door de krachten te bundelen staat men veel sterker tegenover institutionele autoriteiten.

Denken we bijvoorbeeld aan online actiegroepen die praktijken van bedrijven, overheden of andere autoriteiten aan de kaak stellen. Aan de deeleconomie waarbij particulieren producten of diensten uitwisselen. Aan groepsaankopen van energie of toestellen, waardoor prijzen gedrukt worden. Of aan virale acties die maatschappelijke noden onder de aandacht brengen. Een sprekend voorbeeld daarvan was de *Ice Bucket*



Figuur 1:

Aantal mensen (in miljarden) dat moet rondkomen met minder dan \$1,25 per dag (aan prijzen van 2005).

Bron: Wereldbank/VKW Metena

² Naar schatting 4,9 miljard mensen zullen tegen 2030 tot de middenklasse behoren (ESPAS/OESO).

Challenge in de zomer van 2014, toen half de aardbol zich een ijsemmer over het hoofd goot om de spierziekte ALS onder de aandacht te brengen.³

Meer dan ooit hebben individuen, ongeacht hun sociale achtergrond, de mogelijkheid om zichzelf te uiten via online fora en sociale media. Hier vinden zij een spreekbuis waarlangs ze persoonlijke overtuigingen en vragen kunnen delen en aftoetsen met anderen. Opmerkelijk is dat met de verspreiding van het internet ook een globale internetcultuur ontstaat waarbij gebruikers grotendeels dezelfde waarden en attitudes delen (zie kaderstuk hiernaast).

Rode draad doorheen de geschetste drijvers van empowerment is dat steeds meer individuen zich loswaken uit afhankelijkheidssituaties. Ze nemen controle over hun leven, ze leren kritisch te denken en kunnen participeren aan het publieke debat en voor hen relevante gemeenschappen. Waarden als autonomie en zelfexpressie nemen zo in belang toe. Iets wat in het licht van de nieuwe economische grootmachten niet (meer) uitsluitend westers is. Zo leert althans internationaal waardenonderzoek.

2. The Shift to the Self

Sinds 1981 leveren de World Values Surveys inzicht in veranderingen in waarden-culturen en hun impact op diverse maatschappelijke thema's. Uit meta-analyse blijkt dat de grote wereldculturen gekenmerkt worden door twee grote waardendimensies (figuur 2):

- Traditioneel vs. Seculier-rationeel: voorkeur voor waarden gericht op religie, familie, autoriteit vs. waarden gericht op tolerantie, kennis, zelfbeschikking.
- Overleving vs. Zelfexpressie: voorkeur voor waarden gericht op veiligheid en materiële welstand vs. waarden gericht op keuzevrijheid en participatie.

Er zijn diverse factoren die bepalen waar samenlevingen zich bevinden op het kruispunt van deze twee assen. Historische religieuze en filosofische stromingen — en de mate waarin deze nog gepraktiseerd worden — spelen daarin een rol. Opvallend is echter dat er ook een significant verband bestaat tussen de economische ontwikkeling van een regio en de heersende waardenopvattingen die er gelden. Zo zien we dat economisch hoogontwikkelde landen gekenmerkt worden door een cultuur waarin zelfexpressiewaarden vooropstaan (rechterkant X-as figuur 2). Vooral in de overgang van een industriële naar een postindustriële kenniseconomie is de grootste verschuiving merkbaar naar een zelfexpressiecultuur (Inglehart & Welzel, 2005).

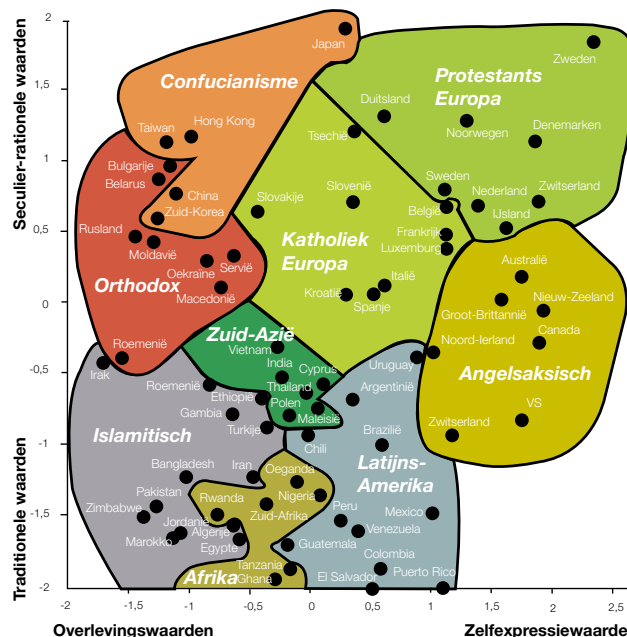
Hoewel Europese landen en de VS hoger scoren op het vlak van zelfexpressiewaarden, is dit niet louter een westers fenomeen. Het onderzoek van Inglehart en Welzel toonde immers dat ook landen als Japan, en recenter ook nieuwe economische grootmachten zoals China, in de richting van zelfexpressiewaarden verschuiven. Het 'empowerend' effect van economische welvaart is m.a.w. een fenomeen dat zich cross-cultureel voordoet. Dit kan tot belangrijke socio-politieke transformaties leiden in economische groeilanden waar de ruimte voor individuele zelfbeschikking beperkt is.

De globale internetcultuur

Een studie van het World Economic Forum toont dat internetgebruikers wereldwijd hetzelfde denken over vrije meningsuiting, privacy, vertrouwen en veiligheid.

Zo beschouwt meer dan 70% van de gebruikers het internet als een basisrecht en een ruimte voor individuele zelfexpressie. Internetgebruikers uit opkomende economieën houden er zelfs iets liberalere ideeën op na met betrekking tot zelfexpressie, online privacy en veiligheid dan (westerse) landen waarin deze waarden al langer tot de algemene cultuur behoorden (WEF, 2011). Nieuwe ontwikkelingen op het vlak van ICT hebben dus een cross-cultureel convergerend effect in de waardenbeleving van digitaal geconnecteerde individuen.

³ De spectaculaire toename in giften ten voordele van ALS-onderzoek toont dat dergelijke ludieke acties wel degelijk impact kunnen hebben. De *ALS Association* ontving bijna 16 miljoen dollar na de *Ice Bucket Challenge* rage, negen keer meer dan in een vergelijkbare periode. Project ALS ontving zelfs vijftig keer meer giften dan anders (Forbes.com).



Figuur 2:
Cross-culturele waardenvariatie.

Bron: Inglehart & Welzel
(www.worldvaluessurvey.org)

Er bestaat een sterke correlatie tussen de voorkeur voor zelfexpressiewaarden en democratisering van samenlevingen.

Er bestaat immers ook een sterke correlatie tussen de voorkeur voor zelfexpressiewaarden en de democratisering van samenlevingen. Hoe meer individuen belang hechten aan zelfexpressie, hoe hoger de intrinsieke steun voor democratie (Inglehart & Welzel, 2005). Het is niet zo dat een hoog BNP automatisch tot democratie leidt (kijken we maar naar regio's als de Verenigde Arabische Emiraten). Wel legt economische ontwikkeling (naar een postindustriële vorm) er een voedingsbodem voor. De nadruk op zelfexpressiewaarden in China bereikte recent het niveau waarop landen als Zuid-Korea, Chili en Polen democratieën werden (Inglehart & Welzel, 2009). Het valt dus niet uit te sluiten dat in landen als China en andere groeiers zich een sterkere wil tot individuele zelfbeschikking, keuzevrijheid en inspraak zal laten voelen. Gezien de vele economische relaties tussen westerse bedrijven en economische groeilanden kan die impact zich ook hier laten voelen.

De conclusies uit de waardenstudies hebben ook op economisch vlak een weerslag. In de eerste plaats omdat nieuwe economische groeiers mogelijk rekening zullen moeten houden met een socio-politiek klimaat waarin burgers democratisering verlangen. Dat dit gepaard kan gaan met sociale onrust heeft de Arabische Lente meer dan duidelijk gemaakt.

In de tweede plaats maakt de sterke relatie tussen zelfexpressiewaarden en het verlangen naar inspraak en autonomie het aannemelijk dat die behoefte zich niet alleen op politiek vlak, maar ook op professioneel vlak kan stellen. Simpel gesteld: wie meer eigen sturing wil geven aan zijn leven, wil dit wellicht ook in zijn job. De grote uitdaging voor de bedrijfswereld schuilt dan in de omgang met individuele levenskeuzes.

3. Ik werk, dus ik ben

De laatste decennia zijn de westerse economieën in toenemende mate gebaseerd op kennis en informatie (OESO, 1996). Veel meer dan vastgoed, machinale uitrustingen of arbeid die tot de voornaamste troeven van industriële economieën behoren, zijn het

in de kennisintensieve economieën informatie en technologie die groei en ontwikkeling drijven.

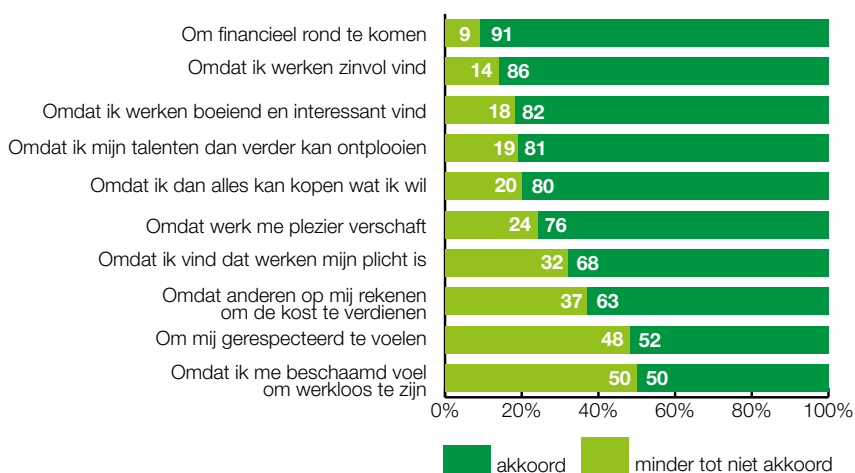
Human resources management krijgt daardoor een steeds belangrijker plaats in de moderne bedrijfsvoering. Het stuurt immers de belangrijkste 'asset' van kennisbedrijven aan: menselijk kapitaal. Het zo goed mogelijk aanwenden van menselijke kwaliteiten zoals kennis, vaardigheden en toewijding is in die kenniseconomie een bepalende succesfactor.

De combinatie van een kennisintensieve economie en een cultuur waarin zelfexpressie en ontplooiing centraal staat, zorgt ervoor dat de mens ook op het werk in zijn totaliteit in beeld komt. In (pré)industriële economieën was de mens vaak een onderdeel van een machinale waardeketen. Wie hij is, wat hem drijft, welke overtuigingen of ideeën hij heeft, waren irrelevant. Het enige wat telde, is de arbeid die hij tegen betaling uitvoert. Niet zo vandaag. Meer en meer zien we dat het onderscheid tussen privé en werk vervaagt. Een werknemer wil vandaag ook op de werkvloer als individu erkend worden. Niet louter als onderdeel van een economische waardeketen, maar als sociaal, emotioneel en zingevend wezen. Meer dan ooit willen mensen zichzelf herkennen in hun werk. "Een meerderheid van de medewerkers verlangt meer betekenis en persoonlijke ontwikkeling in hun werk en zien hun werk als een roeping die leuk, vervullend en sociaal nuttig moet zijn", aldus de conclusie van een metastudie van de Gallup onderzoeken naar wat medewerkers drijft in hun werk (Harter et al., 2003).

Een werknemer wil vandaag ook op de werkvloer als individu erkend worden.

Een recente Belgische arbeidsmarktstudie bevestigt dit. Gevraagd naar de motivatie waarom de Belg werkt, antwoordt maar liefst 86% omdat men er zin in vindt, 82% omdat het boeiend is, 81% om zichzelf te ontplooien. Ook plezier scoort opmerkelijk hoog (76%). (Randstad, 2014, cf. figuur 3).

Werk heeft dus meer dan ooit een intrinsieke waarde voor werknemers. Het maakt deel uit van hun identiteit en hun individueel samengestelde levenstraject. Doen en zijn, *work* en *life* zijn geen aparte leefwerelden meer. Dit bleek ook uit een studie waarbij wereldwijd 12.000 bedienden bevraagd werden naar wat zij nodig hebben om te excelleren in hun werk. Vier menselijke basisbehoeften vormen de motor van professionele prestaties (Schwartz et al., 2014):



Figuur 3:
Waarom werk je?

Bron: Randstad, arbeidsmarktstudie 2014

- Fysiek: dat het werk de fysieke grenzen van de medewerkers respecteert met de mogelijkheid om zich terug op te laden.
- Emotioneel: dat men zich gewaardeerd voelt om het geleverde werk.
- Mentaal: dat men zich kan concentreren op het werk en de vrijheid heeft om de uitoefening van de job in functie hiervan zelf vorm te geven (zoals waar en wanneer men werkt).
- Spiritueel: de mate waarin medewerkers voelen dat hun werk ertoe doet. Dat men bijdraagt aan het groter geheel. Deze spirituele verbondenheid met het werk wordt in het hedendaagse managementjargon vaak omschreven als *purpose* (vert. doel of bedoeling). Opvallend: van de vier basisbehoeften correleerde de spirituele het meest met bedrijfsloyaliteit en jobtevredenheid!

Het tegemoetkomen aan individuele behoeften komt niet alleen de werknemer ten goede.

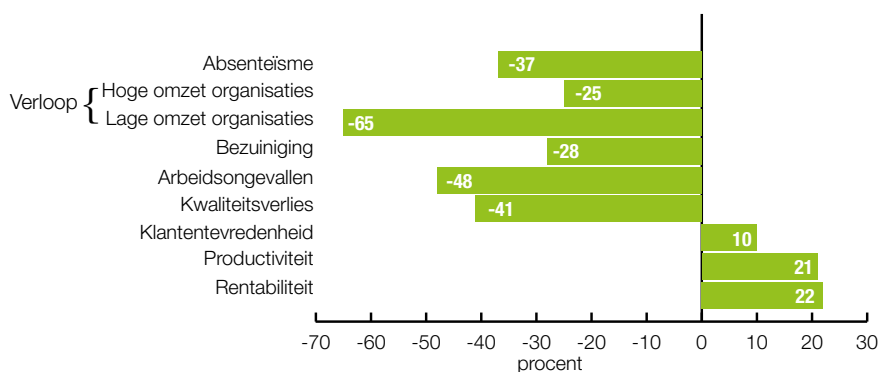
Het tegemoetkomen aan individuele behoeften komt niet alleen de werknemer ten goede. Het loont ook voor het bedrijf. Figuur 4 illustreert hoe engagement van teams sterk correleert met diverse prestatie-indicatoren (KPI's) van bedrijfssucces. Een hoog engagementsniveau heeft een positief effect op de productiviteit, de klantenrelatie en de rentabiliteit en reduceert negatieve KPI's zoals verloop of absentieïsme. De correlatie is o.m. het sterkst bij medewerkers die kansen krijgen op het vlak van persoonlijke groei in hun werk (Harter et.al. 2003).

Wat hier duidelijk wordt, is dat de 'shift naar het ik' zijn weg heeft gevonden naar de werkvloer. De aangehaalde onderzoeken toonden dat werknemers persoonlijke betrokkenheid bij hun werk zeer belangrijk vinden en dat ze beter presteren wanneer dat het geval is.

Hierdoor kan de nood aan een nieuwe vorm van diversiteitsmanagement ontstaan. Niet zozeer op basis van de traditionele etnisch-culturele verschillen. We zagen immers dat in de trend naar empowerment het individu zich net langzaam aan onttrekt van traditie en groepsdenken en dat die evolutie zich cross-cultureel voordoet. Het diversiteitsbeleid van de toekomst weet vooral een antwoord te bieden op een super-diverse bedrijfsrealiteit waarin ieder individu uniek is en ook zo gezien wil worden.

4. Naar een verbindende organisatie

Hoe kunnen organisaties inspelen op individualisering en de bijhorende diversiteit in verwachtingen? Dat het loont, hebben we hierboven aangetoond. Maar hoe vermijden



Figuur 4:
Impact van engagement op KPI's (gemiddeld verschil tussen teams in hoogste en laagste kwartiel).

Bron: Gallup, 2013

we dat de organisatiebelangen — de missie van de organisatie, haar rentabiliteit, competitiviteit — niet ondergesneeuwd geraken door een diversiteitslawine van individuele ambities?

Verbindende organisaties weten gedeeld belang en individuele belangen zodanig op elkaar af te stemmen dat ze elkaar versterken. Als het individu voldoening vindt in wat hij of zij bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen, noteren we dubbele winst. Verbindende organisaties benutten de diversiteit in persoonlijke doelstellingen van de medewerkers door ze in lijn te brengen met de organisatiedoelstellingen.

Het realiseren van dergelijke verweving van persoonlijke en bedrijfsmatige doelstellingen is een gedeelde verantwoordelijkheid. We doen in figuur 5 enkele aanbevelingen voor medewerkers en leidinggevenden.

Een medewerker kan niet tot ontplooiing komen zonder dat hij van leidinggevenden hier de ruimte voor krijgt. Maar dat betekent niet dat de medewerker geen verantwoordelijkheid draagt voor zijn persoonlijke ontwikkeling. Integendeel, zoals de trend naar empowerment gepaard gaat met een behoefte naar zelfsturing, is het aan het individu zelf om hier een proactieve rol in te nemen.

Naast een grondige zelfkennis ligt voor leidinggevenden een belangrijke taak in het kanaliseren van de diverse talenten en drijfveren van medewerkers naar een optimaal

Verbindende organisaties weten gedeeld belang en individuele belangen zodanig op elkaar af te stemmen, dat ze elkaar versterken.

Individuele medewerker	Leidinggevende
• Ken jezelf. Vorm een helder beeld van je eigen verwachtingen, kerncompetenties en doelstellingen op persoonlijk en professioneel gebied. Diverse self-assessment tools bieden hiervoor ondersteuning. • Ken je organisatie. Welke identiteit heeft je organisatie? Wat is de finaliteit van de organisatie? Welke bedrijfscultuur heerst er en welke werkwijze hanteert men? In welke mate sporen die met wie je zelf bent en wat kan jij ertoe bijdragen? • Maak jezelf kenbaar. Communiceer je persoonlijke doelstellingen met je leidinggevenden en geef zelf aan hoe jij (meer) zou kunnen bijdragen aan de organisatie. Stel samen een plan op. • Neem verantwoordelijkheid. Toon initiatief om de veranderingen te brengen die je gerealiseerd wil zien en volg de voortgang van je ontwikkelingsproces op.	• Coach je medewerkers in hun zelfkennis en het opnemen van ondernemerschap en zelfleiderschap in hun professionele levensloop. • Voed een cultuur van 'belonging'. Mensen kunnen zich maar betrokken voelen bij een organisatie als ze de missie, visie en hogere doelstelling ervan kennen en voelen. • H(e)rken de bijdragen die elkeen levert aan de organisatie. Niet noodzakelijk met financiële premies, maar door ze expliciet te benoemen en te vieren op personeelsbijeenkomsten. • Geef ruimte aan dialoog waarin medewerkers en management hun verwachtingen en doelstellingen kunnen delen. Hou het raakvlak tussen beiden levendig. • Stuur zoveel mogelijk aan op basis van vertrouwen i.p.v. controle. Vertrouwen stimuleert intrinsiek en voedt de zin voor initiatief.

Figuur 5:
Aanbevelingen voor verbindende organisaties

Bron: VKW Metena

bedrijfsresultaat. In verbindende organisaties zijn leiders in de eerste plaats belangenverenigers.⁴

Kortom: een verbindende organisatie is erop gericht dat medewerkers het beste uit zichzelf halen. Ze benut de individuele talenten en drijfveren uit de personeelsequipe door ze te verbinden met de organisatiedoelen. Mens én organisatie krijgen er de ruimte om te groeien.

5. Besluit

De evolutie naar sterkere, zelfbewuste individuen daagt klassieke managementpraktijken uit. Een mechanische organisatiestructuur waarin medewerkers louter een radartje zijn in een strak geregisseerde productiviteitsketen staat haaks op deze evolutie. Zo 'werkt' het vandaag niet meer. Meer dan ooit willen mensen zich persoonlijk betrokken voelen bij hun werk. Hun job moet een zinvol onderdeel vormen binnen hun individueel samengesteld levensproject.

In die context ziet de bedrijfswereld zich geconfronteerd met een nieuwe vorm van diversiteit: de optelsom van vele individuele levenskeuzes. Toch hoeft deze zogenaamde superdiversiteit geen chaos of anarchie te betekenen op de werkvloer. Ze biedt voor heel wat organisaties de kans om te excelleren. Het gevoel als individu een zinvolle bijdrage te kunnen leveren aan het grotere geheel van bedrijf en samenleving, is de sterkste drijver van medewerkersengagement en productiviteit. Vooruitziende ondernemers plukken hier de vruchten van.

Referenties

- BLESSINGWHITE (2013), Employee Engagement Research Update, Princeton
- DE WULF, R. (2011), Verbindend Leiderschap, Beleidsnota 46, VKW Denktank
- ESPAS (2012), Global Trends 2030, Institute for Security Studies European Union, Parijs
- GALLUP (2013), State of the Global Workplace, www.gallup.com
- HARTER et al. (2003), Review of the Gallup Studies, American Psychological Association, Nov. issue
- INGLEHART, R. & WELZEL, C. (2009), How development leads to democracy, Foreign Affairs March-April
- INGLEHART, R. & WELZEL, C. (2005), Modernization, Cultural Change and Democracy, Cambridge University Press, New York
- NATIONAL INTELLIGENCE COUNCIL (NIC) (2012), Alternative Worlds: Global Trends 2030, www.dni.gov/nic.globaltrends
- OESO (1996), The Knowledge-Based Economy, Parijs
- RANDSTAD (2014), Werknemers en hun loopbaan, Brussel
- SCHWARTZ, T. et al. (2014), Why you hate work, www.nytimes.com
- WORLD ECONOMIC FORUM (WEF) (2011), The New Internet World, <http://www.weforum.org>
- WORLD VALUES SURVEY (2014), Findings and Insights, www.worldvaluessurvey.org

Auteur: Jochanan Eynikel
Eindredactie: Isabelle Verlinden
Vormgeving: Lieve Swiggers

E-mail: jochanan.eynikel@vkw.be
Twitter: @JochananTweets
www.vkw.be
V.U.: VKW Denktank

⁴ Beleidsnota 46 van VKW Metena 'Verbindend Leiderschap' gaat uitgebreid in op de rol van leiderschap in de afstemming van individuele drijfveren op organisatiedoelstellingen.