

Bepakt en bezakt op reis naar de toekomst

Author(s)

de Goede, Marije

Publication date

2019

Document Version

Final published version

Published in

Mens&Markt

[Link to publication](#)**Citation for published version (APA):**

de Goede, M. (2019). Bepakt en bezakt op reis naar de toekomst. In M. Meerman (Ed.), *Mens&Markt: HRM-onderzoek op het HBO* (pp. 87-93). Eburon.

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

REDACTIE | MARTHA MEERMAN

Mens&Markt

HRM-ONDERZOEK OP HET HBO



Mens&Markt

Deel II De werkende mens

Hoofdstuk 3: Bepakt en bezakt op reis naar de toekomst

Bladzijdes 87 t/m 93

2019



3. Bepakt en bezakt op reis naar de toekomst

TEKST | MARIJE DE GOEDE

In de ideale wereld maakt iedere werknemer gebruik van zijn of haar talenten en werkt in een functie en organisatie waar deze talenten optimaal benut worden. Om dat te bereiken moeten werkenden en werkzoekenden weten wat hun mogelijkheden zijn. HR-managers, loopbaancoaches en andere beslissers hebben voldoende informatie nodig om een passende werkplek te bieden. De vraag is of in de huidige en veranderende werkomgeving aan die voorwaarden wordt voldaan, en wat nodig is om eraan te kunnen voldoen.

◇ 3.1 Ieder een eigen rol

Door economische, technologische en maatschappelijke ontwikkelingen verandert de inhoud en inrichting van werk; er verdwijnen oude banen en komen nieuwe bij. Dat proces is al decennia aan de gang. Die ontwikkelingen leiden niet alleen tot verlies maar bieden ook nieuwe kansen en uitdagingen. Zo hebben de ontwikkelingen in het verleden geleid tot uitbanning van kort-cyclisch werk, tot minder fysiek zwaar werk en tot een beter werkklimaat. Werknemers kregen meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid, en deeltijdwerk werd mogelijk. De arbeidsparticipatie van vrouwen en ouderen is toegenomen.²⁷ Maar tegelijkertijd zien we ook het risico op grotere ongelijkheid: niet iedere werkende heeft in gelijke mate van al die veranderingen geprofiteerd of zal ervan profiteren, en niet iedere werkende of werkzoekende is voldoende toegerust om ervan te profiteren.²⁸

De veranderingen van inhoud en inrichting van het werk hebben geleid tot nieuwe mogelijkheden maar ook andere verwachtingen, in de zin van wat van werknemers verwacht wordt en wat zij kunnen verwachten. De traditio-

nele loopbaan – het hele werkende leven doormaken bij een of twee werkgevers – heeft plaats gemaakt voor flexibele loopbanen. Mensen blijven minder lang in eenzelfde functie of bij eenzelfde werkgever werken, en wisselen daarmee van contract.²⁹ De wisselingen zijn uitdagend, maar niet geheel vrijwillig. Waar werkgever en werknemer eerst samen verantwoordelijk waren voor een goede match tussen eisen en vereisten, komt de verantwoordelijkheid voor de inzetbaarheid tijdens de eigen loopbaan en de onzekerheid ervan, in toenemende mate bij de individuele werknemer of werkzoekende te liggen. Dit gebeurt ondanks of dankzij de inrichting van de participatiesamenleving. De vraag is of iedere werkzoekende die verantwoordelijkheid aankan en zo ja, wat die verantwoordelijkheid dan precies inhoudt. Vergelijk, in de ideale wereld, werken met op vakantie gaan: zestig jaar geleden ging bijna niemand op vakantie en was een dagje weg het hoogtepunt van het jaar. Nu is het voor een groot deel van de Nederlanders mogelijk geworden de hele wereld over te gaan. Maar dat de mogelijkheden er zijn, betekent niet dat iedereen de wens heeft om dat te doen. Of misschien wel de wens, maar dan niet de middelen of bagage om dat te realiseren. De jonge reiziger met de wereld aan zijn voeten heeft andere mogelijkheden en verwachtingen dan iemand van 60 die al 30 jaar op vakantie gaat naar Katwijk aan Zee.

De huidige en toekomstige flexibele arbeidsmarkt vraagt in ieder geval een andere rol van werkzoekenden. Maar wat zijn de consequenties daarvan voor loopbaanprofessionals en HR-managers? Enerzijds draagt HR bij aan organisatiedoelstellingen en bekijkt welke mensen nodig zijn om in te spelen op verandering in aard en inhoud van werk. Tegelijkertijd is het de taak van HR de werknemer niet uit het oog te verliezen. Werknemers moeten immers gemotiveerd blijven en bereid zijn om zich veranderingen eigen te maken en zich blijvend te ontwikkelen. De vraag is welke nieuwe rollen voor werknemers, loopbaancoaches en HR-managers ontstaan en nodig zijn.

◇ 3.2 Wie kan waar wat doen?

Mensen willen graag goed werk. Ze zijn het meest tevreden met hun werk als ze het gevoel hebben een zinvolle bijdrage te leveren en als ze zich thuis voelen in de organisatie. Mensen passen dan bij het werk dat ze doen en bij

de organisatie waar ze werken. Dit wordt *fit* genoemd³⁰ i Om succesvol en tevreden te kunnen werken in een organisatie is deze *fit* nodig op meerdere niveaus. Ten eerste is *fit* een uitruil tussen vraag en aanbod, ofwel: past wat de organisatie vraagt bij wat de werknemer kan (of zou kunnen) en wil? De kennis en vaardigheden van de werknemer moeten passen bij de eisen die het werk stelt (*demands-abilities fit* ofwel eisen-mogelijkheden *fit*), zoals kennis van een bepaald computerprogramma, het besturen van een heftruck, of het toedienen van medicijnen. De werknemer moet, met andere woorden, aan de functionele behoefte van de organisatie kunnen voldoen en over de juiste kennis, vaardigheden en capaciteiten beschikken. Daarnaast is er sprake van *fit* als de organisatie kan bieden waar een werknemer behoefte aan heeft (*need-supplies fit* ofwel behoeften-aanbod *fit*). Wat de werknemer motiveert en wil, zal moeten passen bij wat de organisatie biedt, zoals stabiliteit, een goede werk-privé balans, uitdagingen in het werk of ontwikkelmogelijkheden. Tot slot is het belangrijk voor werknemers om zich ‘thuis’ te voelen binnen de organisatie (*person-organization fit* ofwel de persoon-organisatie *fit*). Werknemers zijn meer gemotiveerd en tevreden als hun persoonlijke waarden en doelen overeenkomen met die van de organisatie.³¹

Om te bepalen of er sprake is van *fit* is het belangrijk voldoende informatie te geven en te hebben over de functie-eisen, de secundaire arbeidsvoorwaarden en de specifieke cultuur in een organisatie. Door de vele veranderingen in werk en organisatie is nu vaak onduidelijk wat in de toekomst nodig zal zijn en dit te koppelen aan de kennis en vaardigheden van de huidige generatie werknemers. Werkgevers verwachten voor de meeste beroepen een sterke verandering in de vaardigheden of competenties die nodig zijn om dat beroep uit te oefenen. En HR-managers verwachten als gevolg daarvan dat meer dan de helft van de werknemers die vaardigheden missen en ze dus zullen moeten aan- en/of bijleren.³² In het algemeen doelen werkgevers in de Metropool Regio Amsterdam op technologische en sociale vaardigheden. Voor hun eigen product of dienst hebben ze vaak minder specifieke verwachtingen, ze kunnen de betekenis van technische en sociale vaardigheden nog niet toepassen op het werk in de eigen organisatie. Voor de secundaire arbeidsvoorwaarden wordt door die onzekerheid steeds meer uitgegaan van flexibele arbeidscontracten.³³

i Vanuit het Engelse begrip *fit* = passend



We zien dus vooral globale verwachtingen, zonder specifieke invulling. Dat is op zich niet verrassend. Door toenemende digitalisering en automatisering lijkt het logisch dat technische vaardigheden ontwikkeld moeten worden, maar dat is wel een heel brede categorie. Voor de werkgever is het niet altijd duidelijk of het gaat om vaardig zijn met de computer, om mediawijsheid, om de vaardigheid eigen programma's te maken, niches in te vullen of om te kunnen samenwerken met robots. De globale categorie 'technisch vaardig' duidt op een afstand in tijd en het voor zich uitschuiven. Hoe korter de afstand naar de toekomst, hoe meer concreet de gedachten worden.³⁴

Als je denkt volgend jaar op vakantie te gaan, bedenk je misschien alleen dat je op wandelvakantie wilt, of met een groep. Als je volgende week op vakantie gaat, weet je of je gaat wandelen in de bergen of langs de zee, en wie er met je mee gaat. Het lijkt alsof er van werknemers verwacht wordt dat ze hun koffer een jaar van te voren toch al maar vast klaar zetten, ook als onduidelijk is waar de reis naar toe gaat, wat je daar precies gaat doen, en welke bagage je daarvoor nodig hebt.

◇ 3.3 Ik ga op reis en ik neem mee...

Om toch enigszins grip te krijgen op de toekomst, worden alternatieven gezocht voor de traditionele functieprofielen en beroepen. De huidige zijn immers vaak onvoldoende flexibel om te kunnen meebewegen met veranderingen. De oplossing wordt gezocht in het ontrafelen van functieprofielen en beroepen tot skills en competenties³⁵ om daarmee vraag en aanbod beter op elkaar af te stemmen. De achterliggende gedachte is dat verschillende functies gebruik maken van dezelfde skills en competenties. Door de overlap tussen functies in kaart te brengen, uitgedrukt in vergelijkbare skills, zouden werknemers flexibeler ingezet kunnen worden. Technologie zal niet zozeer beroepen of banen als geheel beïnvloeden, maar vooral delen van banen en beroepen, taken en sets van taken.³⁶ Dat betekent dat vraag en aanbod niet worden geformuleerd in functieprofielen en beroepen, maar in skills en competenties.

Skills (en competenties) moeten wel zichtbaar, gedeeld, gewaardeerd en benut worden. Een manier om dit te doen wordt in de Metropoolregio Amsterdam gezocht in het skillspaspoort.³⁷ Met dit paspoort zou iemand kunnen laten zien welke ervaring is opgedaan en hoe die gewaardeerd is. Het skillspaspoort zou een oplossing kunnen zijn om werkgevers en werknemers te matchen. Daarmee worden wellicht ook bestemmingen inzichtelijk. In een paspoort kun je laten zien waar je vandaan komt en welke bagage je meebrengt. Je kijkt allereerst naar de bagage die je thuis nog hebt liggen en zoekt naar een mogelijke bestemming. De surfplank waarmee je dan altijd naar zee ging, kan wellicht ook in de bergen gebruikt worden om te ‘surfen’ over de sneeuw. Soms zul je bagage nodig hebben die je nog niet in huis hebt. Als je heel graag op vakantie wilt naar de Spaanse Pyreneeën, zul je je activiteiten moeten aanpassen aan de mogelijkheden. Je moet bijvoorbeeld onderzoeken welke wandelmogelijkheden er voor jou zijn en welke uitrusting je daarvoor moet kopen.

◇ 3.4 De reisgids

Wat vragen bovenstaande veranderingen van mensen en organisaties? Om blijvend te kunnen bijdragen aan veranderend werk, wordt van werknemers

niet alleen gedegen vakmanschap maar ook inzetbaarheid verwacht en de wil om te blijven veranderen of ontwikkelen.³⁸ Het aangeboden werk zal omgekeerd moeten voldoen aan de behoeften van werkenden, de werksituatie zal een plek moeten blijven waar mensen zich thuis voelen. Waar de een het einde van een baan ziet als een nieuwe kans en mogelijkheid om te ontwikkelen, kan een ander in een gelijke situatie zich vooral zorgen maken, om het kunnen blijven voldoen aan bestaande (financiële) verplichtingen of om een gebrek aan stabiliteit. Voor iedereen geldt echter dat mensen in staat zijn zich aan te passen aan een nieuwe situatie. Werkzoekenden zijn meer inzetbaar als ze willen en kunnen nadenken over de eigen behoeftes en doelen. Van alle werknemers wordt gevraagd in een sociaal netwerk te functioneren waar zij ondersteuning krijgen om werk te vinden en te behouden. Je gaat op vakantie als je je overgeeft aan het idee, je het leuk vindt om met vakantie te gaan, de energie voelt om je er voorstellingen van te maken, mensen in je omgeving enthousiast zijn en eventueel zeggen ook mee te gaan. Afhankelijk van je mogelijkheden is het dan zaak om met hulp van anderen de reis te organiseren.

De toekomst vraagt in ieder geval niet een *one-size-fits-all* aanpak. Niet iedereen wil of kan op reis, sommigen willen liever thuisblijven of hebben geen idee in welk land ze zich thuis zullen voelen. Loopbaancoaches kunnen, afhankelijk van de persoon die voor hen staat, bekijken welke begeleiding en sturing nodig is, en het is de taak en verantwoordelijkheid van de HR-managers om de juiste bestemmingen te bieden. Daarvoor is nodig te weten en in te schatten om welke mensen het gaat (de inzetbaarheid en 'sociaal kapitaal'), maar ook welke bagage deze meebrengen (vakbekwaamheid en menselijk kapitaal) en welke route, met eventuele beren op de weg, genomen zou kunnen worden. Als dat duidelijk is, kan wordt ingeschat welke gids of reisleader daarbij past. De jonge wereldreiziger stelt immers andere eisen aan zijn reisleader dan de 60-jarige op vakantie in Katwijk aan Zee.

Om aan het werk te blijven, zullen werkenden en werkzoekenden op reis moeten gaan, samen met de reisleader, ook als ze dat liever niet doen. Ze moeten samen kijken wat daarvoor nodig is. Waaghalzen met een gezonde dosis zelfvertrouwen en een goedgevulde rugzak zullen weinig nodig hebben. Zij kunnen zelf hun loopbaan plannen en sturen. Met een paspoort en de vrijheid om te gaan en staan waar ze willen, zullen ze een bestemming vinden. Het internationale skillspaspoort is voor hen een hulpmiddel om aan de hele

wereld te laten zien welke ervaring is opgedaan en hoe die gewaardeerd is.³⁹ Op basis van het paspoort zou het reisbureau enkele tips kunnen meegeven over waar de skills het meest gewaardeerd en benut zouden kunnen worden. De minder ervaren reiziger zal liever meer begeleid worden. Deze heeft als werkzoekende steun, vertrouwen en een actieve begeleiding nodig vanuit zijn omgeving. De reisleider op een georganiseerde busreis kan als loopbaanadviseur fungeren. De HR-adviseur is gastheer ter plaatse, verwelkomt, informeert, geeft aan waar vergeten bagage gezocht en gekocht kan worden, en verwijst zo nodig door.

◇ 3.5 De bestemming

We leven in een snel veranderende wereld waarin (baan)zekerheid lijkt te verdwijnen. Probleem is dat de meeste werknemers aan zekerheid hechten. Het is een kenmerk van mensen. Hoe kunnen we uit dit dilemma komen? De oplossing moet worden gezocht in het vergroten van de werkzekerheid in plaats van baanzekerheid en daarmee in het vergroten van kansen op de arbeidsmarkt. Dat is bijvoorbeeld de zekerheid om binnen een bepaalde regio aan het werk te kunnen blijven, al is het niet per se bij die ene werkgever of in die ene functie. De talenten en competenties van werknemers zouden zo op verschillende werkplekken en tussen verschillende organisaties gezien, gewaardeerd en benut worden. Daartoe zullen HR-managers moeten samenwerken. Werkenden zullen zich moeten blijven ontwikkelen. Loopbaancoaches zullen hen moeten begeleiden om dat in de juiste richting te doen, binnen en buiten de organisatie. Om werkzekerheid voor iedereen mogelijk te maken, zou een persoonsgerichte aanpak ideaal zijn.