



NBBU



In opdracht van de NBBU
met medewerking van
Centraal Beheer Open
3de kwartaal 2021

Denken over de Arbeidsmarkt van (Over)Morgen Een coulissenlandschap

prof. dr. mr. Leo Witvliet

Inhoudsopgave

3	1. Voorwoord
5	2. Introductie
9	3. Context
9	3.1 Algemeen
11	3.2 De vijf krachten van Lynda Gratton
17	4. Resultaten van het onderzoek naar nieuwe en bestaande krachten
21	5. Achtergrondinformatie
23	6. Conclusie
25	7. De verhalen
39	8. Literatuurverantwoording



1. Voorwoord

De toekomst voorspellen, is een hachelijke zaak, zegt Leo Witvliet terecht in zijn inleiding op dit essay. Wie had twintig jaar geleden de uitwerking voorspeld van sociale media – laat staan hun bestaan zelf? Wie de opkomst van de zzp'er? Of de invloed van *big data*? Wie zich waagt aan toekomst voorspellen, riskeert zonder enig houvast te verzeilen op het terrein van wichelroedeloers, kaartenleggers, waarzeggers of, god verhoede, trendwatchers.

Toch verzamelen wij als NBBU sinds jaar en dag wetenschappers, politici, ondernemers en andere stakeholders in een zaaltje om gezamenlijk te bestuderen welke kant de arbeidsmarkt opgaat. En dat blijven we doen, want onze profetieën hebben hun meerwaarde dikwijls bewezen.

Hoe complex de voortekenen ook zijn en hoe groot de invloed van innovaties en nog onvoorziene ontwikkelingen ook is, met de inzichten van alle betrokken deskundigen blijkt het keer op keer mogelijk van alle losse draadjes een soort tapijt van Bayeux te weven waarop de nabije toekomst van de arbeidsmarkt in grove lijnen staat uitgetekend.

Volgens Witvliet wordt het door de voortdurend complexere aard van de werkelijkheid wel steeds moeilijker door middel van voorspellingen adequate kennis te verkrijgen. Dat zou betekenen dat ons project Arbeidsmarkt van Morgen is verworden tot een zinloos vehikel, louter nog geschikt om contacten te leggen of banden aan te halen.

Gelukkig stelt Witvliet ons gerust. Plausibele kennis is voldoende om betekenis te kunnen geven en ons handelen op te baseren. In plaats van ons te richten op de vraag hoe dé toekomst van de arbeidsmarkt vorm krijgt, kunnen we ons voordeel doen met een veelvoud van toekomstscenario's. Dat is een pak van mijn hart en een uitdaging tegelijk. Een handschoen die we graag opnemen.

In plaats van zich te richten op de arbeidsmarkt van morgen richt Witvliet in dit essay de blik verder. Dat levert een interessante kaleidoscoop aan inzichten op. Ik hoop dat u daar uw voordeel mee kunt doen.

Marco Bastian
Directeur NBBU



2. Introductie

De NBBU omarmde enkele jaren geleden het thema Arbeidsmarkt van Morgen voor zijn leden. Daarmee wil hij een maatschappelijke bijdrage leveren aan het inzichtelijk krijgen van de ontwikkeling van werk en de manier waarop wij daar als samenleving en organisaties mee omgaan. Nu organiseert de NBBU een congres met de uitdagende titel *Een tafel vol met vragen, over de Arbeidsmarkt van (Over)Morgen*. Is het mogelijk voortekenen van verandering op te sporen en te kijken naar hun betekenis?

Waar vinden voortekenen die vragen oproepen hun oorsprong? Wat is de betekenis van transitie van een industrieel paradigma van eenheid, orde en regelmaat naar een kennis- en informatiesamenleving met een permanente spanning over innovatie, flexibiliteit, talent en identiteit. Dreigt een tekort en zo ja, hoe ziet dit eruit? Hoe moeten wij reageren op de stelling dat wij leven in een wereld waarin zowel de context als de inhoud alle kenmerken heeft van vloeibaarheid?¹ De vraag komt aan de orde of het systeemkader van de arbeidsmarkt aan zijn eind is - volgens sommigen zelfs dolgedraaid. Dit roept de vervolgvraag op of de partijen die dit georganiseerd hebben nog wel de partijen zijn die nieuwe wegen kunnen vinden.

Toekomstvoorspellen is een hachelijke zaak. Voor mij is het uitgangspunt de stelling dat een grondige analyse van een vraagstuk in deze tijd geen instructie meer geeft over hoe te handelen, maar een veelheid aan mogelijke oplossingsrichtingen.² Hieraan ligt de genoemde vloeibaarheid ten grondslag, waar ook wel de term VUCA-wereld³ voor wordt gebruikt.

Van onze tijd wordt gezegd dat wij midden in de Derde Industriële Revolutie zitten. Misschien zelfs in de Vierde, die gedomineerd wordt door kunstmatige intelligentie en de betekenis van informatie en data-analyse. Een wereld waar de ene verandering de andere opvolgt. Het vorenstaande

¹ Bouman Z Liquid Modernity.

² van Gunsteren H, De Ongekende Samenleving.

³ VUCA staat voor Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous

laat zien dat we ons bevinden in een werkelijkheid die dermate complex is geworden dat we moeten accepteren dat een juiste en adequate analyse van het fenomeen arbeidsmarkt niet meer te maken is. Dit betekent voor een project als de Arbeidsmarkt van Morgen dat voorspellingen over hoe morgen eruit zal zien nimmer adequaat zijn.

In de theorie van betekenisgeving en zingeving in organisaties wordt ervan uit gegaan dat het niet noodzakelijk is om overal de precieze adequate kennis van te hebben. Plausibele kennis is voldoende om betekenis te geven en daar veronderstellingen aan te ontleen over hoe te handelen.⁴ Menig bestuurder wordt dagelijks met dit fenomeen geconfronteerd en dan komt het erop aan of men zich verschuilt achter de noodzaak tot meer onderzoek of een andere aanpak kiest.

De NBBU gaf opdracht een kort onderzoek te doen naar krachten die van invloed kunnen zijn op de arbeidsmarkt van (over)morgen. Krachten waarvan gezegd of aangenomen wordt dat zij min of meer autonoom zijn en waarop wij alleen in de marge invloed kunnen uitoefenen.

Om dit onderzoek vorm te geven, sluit ik aan bij het werk van Lynda Gratton⁵ met verwijzing naar het werk van het Cultureel Plan Bureau (CPB) onder leiding van Paul Schnabel.

Lynda Gratton gaat uit van 5 autonome krachten, die van invloed zijn op de arbeidsmarkt en een reeks daarvan afgeleide ontwikkelingen.

Gratton

- Kracht van technologie
- Kracht van mondialisering
- Kracht van demografie
- Kracht van de samenleving
- Kracht van energie

Schnabel

- Kracht van informatisering
- Kracht van internationalisering
- Kracht van informalisering
- Kracht van intensivering (belevenis)
- Kracht van individualisering

In het kader van dit onderzoek interviewde ik 28 mensen, aangedragen door de NBBU en Centraal Beheer Open, die werkzaam zijn in sectoren als zorg, politie, internationaal bedrijfsleven, bouw en brancheorganisaties, oftewel de vraagzijde van de markt. Daarnaast voerde ik diverse gesprekken die spontaan ontstonden gedurende het onderzoek.

4 Weick, K Sensemaking in Organisations
5 Gratton L. The Shift, The future of work is already here 2010

Alle deelnemers aan het onderzoek heb ik kennis laten nemen van de bovengenoemde krachten en vervolgens één vraag voorgelegd: *Welke krachten en ontwikkelingen ziet u als u over de grens van morgen naar de arbeidsmarkt kijkt?*

De interviews heb ik vervolgens samengevat. In dit essay heb ik delen van deze verslagen opgenomen om de lezer in de gelegenheid te stellen zijn eigen betekenis en conclusies aan de interviews te geven. U vindt de uitkomsten van dit onderzoek, voorafgegaan door een korte beschrijving van de krachten en de invloed die deze hebben.

Na afronding van de interviews, bij het verwerken van de data en de reflectie daarop van derden, werd het mij steeds duidelijker dat bij het nadenken over de Arbeidsmarkt van (Over)Morgen ook nadrukkelijk gekeken moet worden naar systeemvraagstukken in het hier en nu en naar de politieke, bestuurlijke en managementcompetenties om die veranderingen te entameren die een eigentijdse arbeidsmarkt kenmerken. Daarvoor zal de ‘Plek der Moeite’ betreden moeten worden.⁶

Speciale dank ben ik verschuldigd aan Robert Boulogne, die voor Achmea al jaren met dit onderwerp bezig is en bereid was zijn bevindingen samengevat in een helder schema ter beschikking te stellen. Zo ook Michiel Schoemaker die mij geholpen heeft de ontwikkeling en nut en noodzaak van netwerken en werkgemeenschappen te begrijpen. De openhartigheid van Ineke Strijp, ex-bestuurder in de zorg, liet mij zien dat het bestuurlijk ondenkbare gewoon plaatsvindt.

6 Wierdsma A., Co-creatie



3. Context.

3.1 Algemeen

De arbeidsmarkt van nu laat zien dat wij leven in een wereld waarin routines en conventionele structuren hun vanzelfsprekendheid hebben verloren. De coronacrisis versterkt dit proces. De eenvoud van een arbeidsmarkt gedomineerd door een maakindustrie ligt achter ons. In deze maakindustrie gelden de principes van decompositie van alle processen waarbij mensen en middelen ingezet worden volgens vastgelegde, weinig dynamische, patronen. Nieuwe productieprocessen en meer gepersonaliseerde vragen hebben hun intrede gedaan, naast duidelijk herkenbare maatschappelijke veranderingen op tal van onderwerpen.

De uitkomst hiervan is veelal turbulentie, ambiguïteit, onzekerheid en variëteit. Wij zien daarbij een hang naar de oude zekere structuren en verhoudingen. Dit uit zich in besluiten die gefundeerd zijn op kennis en ervaring vanuit het verleden (bekend terrein). Voor anderen vormt het een uitdaging om nieuwe wegen te vinden en bevrijd te zijn van klassieke en nog steeds dominante opvattingen die stammen uit de tijd van de Eerste Industriële Revolutie.

De context waarin wij leven en waar organisaties niet omheen kunnen, is permanent in verandering. De context is vloeibaar, in de woorden van Zygmunt Bauman.⁷ Hij geeft daarmee aan dat het oude normaal, waarin na een doorgevoerde verandering een nieuwe statische rust optrad, definitief achter ons ligt. Veel veranderingen krijgen niet meer de tijd te stollen, omdat tegen die tijd nieuwe ontwikkelingen zich alweer aangediend hebben.⁸ Het gaat niet alleen om de context die vloeibaar is. Ook de inhoud, de kennis van de materie, is permanent aan verandering onderhevig, zeker in de nieuwe kennisdomeinen die veel van

⁷ Bauman. Z 2000 Liquid Modernity

⁸ Zie Karl Weick, Sensemaking in Organisations over stolling in organisaties.,

de verandering domineren, zoals de technologische en ICT-ontwikkeling, domeinen die alle facetten van onze samenleving raken. Wat vandaag waar is, kan morgen achterhaald zijn.

In die wereld, die gekarakteriseerd wordt door verandering en pluriformiteit, wordt het steeds problematischer te organiseren en te sturen op basis van beheersing en uniforme regelgeving van bovenaf. De succesvolste bestuursstructuren in deze tijd kenmerken zich door gedistribueerd leiderschap, waarbij het aankomt op het accepteren van diversiteit, samenwerking, elkaar informeren en op vakmanschap vertrouwen. Het object van studie is verschoven van de leider en diens groep naar het gehele *complex adaptive system*.⁹

Voor de organisatiekundige prof. André Wierdsma (Nyenrode) betekent dit: *“In een wereld die wordt gekenmerkt door pluriformiteit en verandering, wordt organiseren op basis van beheersing en externe besturing steeds problematischer. Als organiseren op basis van meer van hetzelfde niet werkt, hoe kan dan het andere worden ontwikkeld? Door te organiseren op basis van interne sturing, zelforganisatie en samen leren en creëren.”*¹⁰ Het wordt steeds belangrijker om in wisselende samenwerkingsverbanden te kunnen werken en te organiseren op basis van diversiteit.

De achter ons liggende periode kenmerkt zich door centralisatie van kapitaal, specialisatie van arbeid, urbanisatie, industrialisatie en competitie. Productiemiddelen en werkers werden (fysiek) samengebracht in publieke of commerciële fabrieken die centraal, top-down werden aangestuurd. Processen werden ‘geoptimaliseerd’, mensen werden geacht zich steeds meer aan te passen aan de machine (robotisering van de mens). Vanuit deze structuur ontstond in de loop van de twintigste eeuw de *economy of scale*, een economie gedomineerd door grote organisaties, multinationals en instellingen die top down en op uniformiteit aangestuurd werden. Een context van toen, maar niet die van nu!

Prof. Ton Wilthagen (UvT): *“Wij leven in een wereld waarop uniforme managementopvattingen gebaseerd op het oude industriële denken niet meer aansluiten. De verwachting is dat traditionele bedrijven en organisaties zullen verdwijnen en plaatsmaken voor hele nieuwe productiestructuren waaronder co creation-netwerken.”*¹¹

9 Mud M. Grip op Complexiteit Activity.2019 eigen uitgave

10 Wierdsma, A, 2005.

11 Arbeidsmarkt van Morgen, NBBU 2016



We zitten inmiddels in de Vierde Industriële Revolutie, een mix van ontwikkelingen die onder andere zorgen voor vernetwerking van onze samenleving - iedereen staat met iedereen in contact -, specialisatie, decentralisatie van productieprocessen en een veel sterkere focus op samenwerking in plaats van competitie.

De uitdaging is vorm te geven aan de kwaliteit en de intelligentie van de samenwerking van bestuurders, management, medewerkers en organisaties onderling. Collectieve Effectiviteit¹² als randvoorwaarde om zowel korte- als langetermijndoelstellingen in en tussen organisaties te realiseren. Daarbij gaat het om de kwaliteit van de output van samenwerkende ‘organisatiesystemen’ die ook gemeten moet worden in termen van maatschappelijke verantwoordelijkheid en bijdragen. De uitkomst moet ‘deugen’ en als ‘fair’ ervaren worden door alle partijen die hier een verantwoordelijkheid hebben.

Het vorenstaande betreft de brede context waar de arbeidsmarkt onderdeel van uitmaakt. De vraag is wat de specifieke contexten zijn die de arbeidsmarkt beheersen. Deze vraag zal ik beantwoorden aan de hand van de vijf door Lynda Gratton benoemde krachten.

3.2 De vijf krachten van Lynda Gratton

3.2.1. De kracht van technologie

We maken hier onderscheid in vier revoluties. Bij de eerste werd het mogelijk massaproductie te realiseren. We zien het ontstaan van grote productieplaatsen waar de mens werd samengebracht met machines.

12 P.Grinwis, L.Witvliet 2009

Productie werd gestandaardiseerd en hierbij werd zo min mogelijk aan het lot overgelaten. Arbeid werd tot op de millimeter georganiseerd. De menselijke werker werd hierbij als het ware geleidelijk gerobotiseerd, iets dat op karikaturale, maar zeer sprekende wijze in beeld werd gebracht door de film, icoon van die tijd, *Modern Times* van Charlie Chaplin.

De tweede revolutie behelst de introductie van elektriciteit op grote schaal. Het bracht veel apparaten ons huis binnen die het leven vereenvoudigen en aangenamer maakten. De wasmachine en de stofzuiger die van deze revolutie het symbool zijn, schiepen de ruimte dat mensen - en met name vrouwen - ineens veel meer tijd hadden om ook buiten het gezin en het huishouden actief te worden. Pas de laatste jaren is in nieuw onderzoek werkelijk duidelijk geworden hoezeer deze ontwikkeling het sociale leven en de maatschappelijke verhoudingen radicaal veranderd heeft.

De derde revolutie, die van de ICT-ontwikkeling, heeft zoveel gevolgen dat het niet meer doenlijk is deze allemaal op te noemen. Maar van groot belang is:

- > dat het niet meer noodzakelijk is productie op één locatie te centraliseren;
- > dat de hele wereld met elkaar verbonden is door het internet;
- > dat een enkel individu of een klein groepje mensen een enorme verandering teweeg kan brengen in internationale (productie)verhoudingen – wat in veel sectoren het einde inluidde van het voorheen dominante ‘economy-of-scale-principle’;
- > dat kennis alom aanwezig is;
- > dat informatisering leidt tot de ontkoppeling van kennis aan tijd en ruimte.¹³

Kijken we naar de vierde revolutie, dan is het voor het eerst mogelijk om grote hoeveelheden data met elkaar te verbinden en te analyseren met zelflerende programma's. In de praktijk gaat het nu al om robots en AI's die van hun eigen gedrag kunnen leren en bijvoorbeeld worden ingezet bij het matchen van mensen op posities, waarbij naast de harde feiten ook de meer zachte elementen zichtbaar gemaakt kunnen worden. Ook zien we een toenemende ontwikkeling van hard- en software die gestuurd worden door gedachten en kunstmatige ledematen kunnen aansturen.

De Vierde Industriële Revolutie behelst echter veel meer. Het is een mix van ontwikkelingen die zorgen voor radicale *vernetwerking* van onze samenleving (iedereen staat met iedereen in contact), *decentralisatie* van productieprocessen en een veel sterkere focus op de noodzaak van *samenwerking* in plaats van competitie.

¹³ A. Giddens, 1981, Time-space compression.

Het resultaat is dat het fenomeen organisatie een nieuwe dimensie heeft gekregen van een op zichzelf staande afgesloten groep van mensen, die met elkaar de doelen van die organisatie realiseren, naar een meer dynamische organisatie die gekenmerkt wordt door een beperkte nucleus en het permanent organiseren en bij elkaar halen van mensen, kennis en middelen om het juiste antwoord te geven op vragen uit de markt.

3.2.2. De kracht van mondialisering

Gevoed door de IT en haar vele toepassingen is de wereld kleiner geworden en is iedereen met elkaar verbonden. We zien dat veel bedrijven steeds groter en internationaler zijn geworden en ervaring opdoen met diversiteit in culturen en het op afstand leidinggeven. De effecten en ook de spanningen van globalisering zien wij momenteel alom om ons heen: het coronavirus reist met reizigers over de hele wereld en de internationale handelsverhoudingen en distributieketens staan onder druk. Intussen legt een groeiende groep vluchtelingen onverminderd druk op de geopolitieke verhoudingen.

Een reactie op deze mondialisering (globalisering), het steeds groter worden en geen voorstelling meer hebben van wat grootte nu eigenlijk is, is een roep om kleinschaligheid, eigen identiteit en overzichtelijkheid. Anders gezegd: in feite leven we in een wereld van toenemende ‘glokalisering’.¹⁴ Grote internationale ondernemingen en organisaties splitsen zich op in kleinere entiteiten die zich meer kunnen identificeren met de eigen mensen, omgeving/context en opdracht die zij moeten uitvoeren. Hetzelfde zien wij op nationaal niveau.

Een andere mogelijkheid die technologisering en globalisering biedt, is het ontstaan van steeds meer kleine creatieve ondernemingen die in staat zijn zowel lokaal als op het wereldtoneel direct een rol te spelen. Vele disruptieve veranderingen vinden hier hun oorsprong. Van vergelijkbare aard is de macht via sociale media die bij burgers (in hun rol als consument) is komen te liggen, doordat zij internationale bedrijven direct kunnen aanspreken en verantwoordelijk kunnen stellen voor onwenselijk gedrag of verkeerde en onwelkome producten. Je kunt als bedrijf, als bestuurder of als organisatie zomaar weg zijn.

Van geheel andere aard is de trend om veel productie van goederen uit te besteden aan lagelonenlanden om kosten te besparen. In een aantal van die landen, zeker in Zuidoost-Azië en China, zien wij dezelfde tendens als bij ons: robotisering van het productieproces en de noodzaak van een hoger kennis- en daarmee kostenniveau. Logistieke kosten, milieubelasting

¹⁴ R. Robertson, 1995

en het *time to market*-principe veranderen het model ten gunste van de productie op de thuisbasis.

3.2.3. De kracht van demografische ontwikkelingen

Om deze kracht te duiden en aan te sluiten op de actualiteit maak ik gebruik van en citeer ik uit het Eindrapport Verkenning Bevolking 2050 Policy brief NIDI/CBS 13 maart 2021.

“Dit eindrapport laat zien dat de bevolking van Nederland tot 2050 aanzienlijk zal vergrijzen. Dit komt uit alle bevolkingsscenario's voor 2050 die het NIDI en het CBS hebben doorgerekend. Onder de ouderen zal het aantal 80-plussers sterk toenemen. De vergrijzing heeft belangrijke consequenties voor arbeid, zorg en wonen en stelt beleidsmakers voor een aantal dilemma's. Krimp van de beroepsbevolking is enkel te voorkomen door hogere arbeidsmigratie en/of hogere arbeidsdeelname van onder andere vrouwen en ouderen. Het rapport laat zien dat beleid zich kan richten op het bijsturen van demografische ontwikkelingen (bijvoorbeeld door regulering van migratie) en het beperken van de gevolgen van vergrijzing door te investeren in onderwijs, preventie en participatie.”

“De beroepsbevolking met een Nederlandse achtergrond krimpt de komende dertig jaar. Daar staat tegenover dat de beroepsbevolking met een migratieachtergrond toeneemt. Niettemin daalt zelfs bij hoge migratie het aandeel van de beroepsbevolking in de totale bevolking zo lang de arbeidsdeelname niet stijgt. Het percentage werkende vrouwen is lager dan mannen. Als meer vrouwen gaan werken én vrouwen meer uren betaald gaan werken, neemt het aandeel van de beroepsbevolking gemeten in fte's in de bevolking toe. Ook langer doorwerken door ouderen heeft een positief effect op het aandeel van de beroepsbevolking. De koppeling van de AOW-gerechtigde leeftijd aan de stijging van de levensverwachting leidt naar verwachting tot meer werkende ouderen. De arbeidsdeelname van een deel van de bevolking met een migratieachtergrond blijft achter bij die van de bevolking met een Nederlandse achtergrond. Ook daar ligt een potentieel voor extra arbeidsaanbod.”

3.2.4. De kracht van de samenleving

We zien steeds meer ontwikkelingen waarbij lokaal samenwerkende mensen zelf verantwoordelijkheid nemen om hun directe omgeving vorm te geven conform hun eigen wensen en inzichten. Kleinschaligheid is een steeds belangrijker wordend uitgangspunt en netwerkvorming en samenwerking een steeds vaker gezien 'nieuw normaal'. Oude gecentraliseerde structuren en de daarbij behorende instituties en organisaties, die vanuit een top down-positie voorschrijven en organiseren, staan ter discussie. Kijk naar de vele

initiatieven met betrekking tot energie, mobiliteit en kinderopvang die zich onttrekken aan de collectieve benaderingen en nu in een spanningsveld terechtkomen met de oude orde.

De klassieke horizontale verhoudingen staan ter discussie, waarmee de rol en positie van de vakbeweging, ondernemersverbanden en gecentraliseerd overleg ter discussie staan. Menig organisatie komt liever met haar eigen ondernemingsraad tot afspraken. Wat gebeurt er nog collectief? Wat ontstaat via (tijdelijke) netwerken en wat laten we over aan individuele mensen en organisaties? Wat is de rol van de overheid? Een paradoxale ontwikkeling? Een roep om samenwerking en tegelijk een beweging naar meer zelfstandigheid? Zichtbaar en eigenlijk niet ter discussie staand is de noodzaak van een aantal collectieve uitspraken over de basis van ons samenleven. Maar de bestuurlijke neiging om regelgeving te construeren die voor alles geldt - *one size fits all* - en geen rekening houdt met een maatschappelijke trend van flexibiliteit, differentiatie en veelheid, vraagt om een vorm van besluitvorming.



In zijn boek *Het Plein en de Toren* laat Niall Ferguson zien dat de samenlevingen door de eeuwen heen afwisselend door overwegend hiërarchieën dan wel door netwerken gerund werden, waarbij er continue strijd woedt tussen de Toren en het Plein om de voorrang. De Toren, als metafoor voor de verticale, hiërarchische macht van grote en sterke bureaucratisch verkokerde instituties. En het Plein, als metafoor voor horizontaal georganiseerde macht in tijdelijke samenwerkende netwerken van publieke, private en plurale organisaties. Volgens vele wetenschappers en ervaringsdeskundigen uit verschillende disciplines leven wij nu in een periode waarbij het Plein heel belangrijk is, zonder ontkenning dat de Toren



met een duidelijke visie moet komen over te realiseren doelen, maar de uitvoering over moet laten aan het Plein.

Er valt meer te verwachten van de creativiteit en meervoudigheid in netwerken van het Plein dan van de op bureaucratische regels gebaseerde Toren in zogenaamde Vloeibare Tijden, waarin, gegeven de grote maatschappelijke dynamiek met veel onzekerheid op gebied van probleemdefinitie, (on)duidelijke oorzakelijke verbanden en onderlinge verwevenheden, analyse niet meer leidt tot een duidelijke koers, maar een veelheid aan opties laat zien.

3.2.5. De kracht van energie

De kracht van energie is een alles beheersend onderwerp, voelbaar in alle haarvaten van de samenleving. De wijze waarop we nu omgaan met energie en produceren is niet houdbaar. De grenzen van ons doen en laten zijn bereikt of al gepasseerd.

Tal van maatregelen zullen het gevolg zijn. Energietransitie, verduurzaming van woningen, nieuwe warmtetechnieken en nog veel meer. De arbeidsmarkt zal hier een cumulatie van gevolgen van ondervinden. Oude systemen en ideeën worden vervangen door nieuwe, oude banen worden vervangen door nieuwe banen, oude kennis wordt vervangen door nieuwe. Opleiding en training zullen enorme aandacht vragen, zowel voor vakuitoefening als voor maatschappelijke inzichten en het vervolgens daarnaar handelen. Het uitgangspunt van Trouw aan de Aarde is inmiddels een dominante kracht.

Het begrip 'werken aan duurzaamheid' is een veel bredere beweging geworden. Er is een dieper bewustzijn dat oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken, waaronder het belang van werk, gebaseerd moeten zijn op duurzame en betrouwbare relaties. Deze relatie is geen handelswaar; werk heeft een diepere sociale betekenis.¹⁵ De vele Duurzame Inzetbaarheid-projecten getuigen van een nieuwe opvatting met betrekking tot wederzijdse verantwoordelijkheid die werkgevers en werknemers hebben als het gaat om continuïteit van bedrijf en werk, waar het oude adagium voor de werknemer - baan, werk- en inkomenszekerheid - voor velen niet meer opgaat. De NBBU heeft hier in diverse publicaties en congressen aandacht aan besteed.

¹⁵ Waarde van Werk, Achmea 2018

4. Resultaten van het onderzoek naar nieuwe en bestaande krachten.

Inleiding

Aan alle deelnemers aan het onderzoek is één vraag voorgelegd. Met verwijzing naar het model van Gratton:

Welke (dominante) krachten ziet u als u kijkt naar de ontwikkeling van de arbeidsmarkt van overmorgen?

De deelnemers werden uitgenodigd frank en vrij hierop te reageren.

Uit de interviews kwamen vijf onderwerpen naar voren:

1. Dominante ontwikkelingen
2. Organisatie van werk
3. Relatie werkgever en werknemer
4. Bepalen van de spelregels
5. Sturing en leiderschap

Hieronder beschrijf ik per onderwerp puntsgewijs een aantal uitkomsten van de interviews.

ad 1 Dominante ontwikkelingen

- > Diep doorgaande ontwikkeling van ICT, Artificial Intelligence (AI) en de komst van nog snellere computers en een veelheid aan technologische ontwikkelingen zullen in alle facetten van de samenleving en het bedrijfsleven effect hebben en vereisen steeds meer hoogopgeleide en juist opgeleide medewerkers om de toepassing en essentie van deze toepassingen te gebruiken. Een tekort wordt verondersteld.
- > Veranderen en aanpassen is dagelijkse realiteit, een dominante kracht in een vloeibare werkelijkheid. Voor de arbeidsmarkt van overmorgen betekent dit dat medewerkers, maar ook organisaties moeten leven met een permanente kracht van onzekerheid.
- > In de arbeidsmarkt van overmorgen is het 'not done' om te werken voor

en te investeren in bedrijven die niet 'trouw zijn aan de aarde'. Tenzij er absolute noodzaak is om de eindjes aan elkaar te knopen, willen mensen niet meer werken voor bedrijven die geen bewuste strategie hebben om trouw te blijven aan de aarde.

- > De invloed van de sociale media is ongekend en wordt gezien als een zelfstandige bron van onrust.
- > Begrippen als waardigheid,¹⁶ betekenis economie, zin en betekenisgeving worden vaak genoemd.
- > Overmorgen staat het organiseren van werkzekerheid en daarvan afgeleid inkomenszekerheid centraal. Het gaat niet om contractuele baan zekerheid. Er zijn voldoende argumenten en middelen om dan uit te gaan van een 'open contract', dat ervoor kan zorgen dat bedrijven voldoende gekwalificeerde medewerkers hebben en de medewerkers voldoende gemotiveerd en onafhankelijk zijn om hun beste beentje voor te zetten of te vertrekken als het ze niet meer aanstaat. Het is niet de baan die vast is, maar de wil om samen een bestendige relatie inhoud te geven, om samen te willen dansen.
- > Uitgaande van het gegeven dat de werkelijkheid een vloeibare werkelijkheid is, zullen de onzekerheden voor werkenden en voor bedrijven toenemen, waardoor er een permanente kracht zichtbaar is die gericht is *Onzekerheidsreductie*. De theorie van de Transitionele Arbeidsmarkt¹⁷ geeft een kader. Een kader dat naast het aangaan van duurzame relaties stelt dat er bewust gewerkt moet worden door werkgevers en werknemers aan de transitie van het ene werk naar het andere werk en andere aspecten die verbonden zijn aan werk, zoals arbeidsongeschiktheid, pensioen of tijdelijke werkloosheid.
- > Naast de noodzaak van permanente educatie in het vakgebied of het aanleren van nieuwe competenties voor een ander vak zijn de in 21st Century Skills¹⁸ opgenomen competenties een noodzakelijke randvoorwaarde om mee te blijven spelen op de arbeidsmarkt.

ad 2 Organisatie van werk

- > Van verticaal denken en organiseren naar horizontaal denken en organiseren, met behoud van een op korte lijnen gebaseerde hiërarchie. Het model van op de industriële productie gerichte organisatievormen geeft geen oplossingen meer voor de complexe maatschappelijke en organisatievraagstukken. Werken in tijdelijke verbanden met een duidelijke

16 Waardigheid biedt een conceptueel tegenargument tegen de instrumentele ethiek, omdat waardigheid stelt dat de mens nooit als middel gebruikt kan worden (om bijvoorbeeld organisatieprestatie te bevorderen), maar dat de mens altijd als doel op zich behandeld moet worden. Waardigheid geeft de mogelijkheid aan HRM-onderzoekers en iedereen in de praktijk om een tegengesteld te bieden aan de dominantie van het denken over mensen als 'resources' in dienst van de organisatie, door het centraal stellen van de mens met ieders inherente waardigheid.

17 NBBU-congres Arbeidsmarkt van Morgen - 8 april 2016. Samenwerken aan werkzekerheid.

18 Met name de competenties op samenwerken, communicatieve vaardigheden en ICT-vaardig zijn.

doelstelling en vraag. Co-creatie en netwerkvorming zijn de norm, met scherp gedefinieerde te realiseren doelen.

- > Bedrijven gaan meer aandacht besteden aan het behouden van medewerkers. Zij gaan medewerkers zelf opleiden, persoonlijk begeleiden en serieus werken aan een cultuur waarin medewerkers zichzelf terug kunnen vinden in de realisatie van bedrijfs- en persoonlijke doelen.
- > Klantgericht of probleemgericht organiseren is de norm voor de manier waarop organisaties zich organiseren. Kenmerk van deze organisaties is dat zij het vraagstuk in interdisciplinaire teams aanpakken:
 - Competenties gerelateerd aan het vraagstuk, eventueel met externe competenties aangevuld, samen met de opdrachtgever;
 - Directe relaties naar de top van de organisatie: de organisatie heeft korte hiërarchische lijnen;
 - Een smalle taille: de blijvende middenkader- en staffuncties hebben een ondersteunende rol.
- > Er is een groeiende beweging dat werkenden zichzelf organiseren. Zij gaan onderling samenwerken in werkgemeenschappen en netwerken. Zij nemen taken van werkgevers over of treden zelf op als werkgever, bijvoorbeeld rond opleiding, duurzame inzetbaarheid en verzekeren en krijgen of claimen daarmee een eigen onderhandelingspositie. De trend is een toenemende gelijkwaardigheid tussen werkgevers en werknemers.
- > Organisaties kijken naar de beschikbaarheid van medewerkers met bepaalde competenties en (sociale) vaardigheden. Beschikbaarheid intern zal meestal de wens zijn, maar ook onmogelijk. Noodzaak tot samenwerking in netwerken van werkgemeenschappen en externe specialisten. De grens tussen buiten en binnen vervaagt en daarmee het idee of de illusie van een gesloten organisatie die geheel zelfstandig kan functioneren.
- > In de arbeidsmarkt van overmorgen zijn veel processen die naar lagelonenlanden verhuisd zijn teruggehaald. Onder invloed van robotisering en een afkalkend loonverschil, kan de productie van uitbestede goederen in eigen omgeving gerealiseerd worden. Verantwoorde logistieke kosten en milieueffecten en time-to-market zijn verkleind.
- > De arbeidsmarkt van overmorgen kent heel veel kleine ondernemingen naast grote nationale en internationale bedrijven. Ook deze grote entiteiten organiseren zich kleinschalig, naar nationale culturen en rondom vraagstukken of producten. De kracht van 'kleinschalig organiseren'.

ad 3 Relatie werkgever/werknemer

- > Het is normaal geworden dat organisaties en medewerkers hun inzet in gemeenschappelijke verantwoordelijkheid regelen. Een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) voor alle medewerkers is normaal en periodiek wordt de stand van zaken besproken en kan bijstelling plaatsvinden. Ook de beslissing om niet verder te gaan met elkaar is een onderdeel, waarna



5. Achtergrondinformatie

een proces ingezet wordt om herplaatsing in- of extern te realiseren. Ook een bonus-malus-systeem kan onderdeel uitmaken van de afspraken. Organisaties worden gezien als werkgemeenschappen.

- > Evenwichtige verhouding tussen zij die werk geven en zij die werk aannemen. De werkgever en zijn belangen zijn niet meer de spil waar alles om draait.

ad 4 Spelregels

- > De werkwijze van de polder gaat niet meer uit van 'one size fits all'. Universele uitspraken en regelingen passen niet meer in de samenleving en arbeidsmarkt van overmorgen. Een duidelijke beweging om afstand te nemen van eenheidsdenken, zich uitend in cao's en regelgeving, en in detail voorschriften geven. Ruimte voor een collectief minimumstelsel op basis van waarden en normen en zelfstandige besluitvorming in de werkelijkheid van het werk.
- > Met betrekking tot sociale zekerheid een soort drieslagstelsel.¹⁹ Een voor iedereen gelijke basis van hulp als het erop aankomt, daarboven een aantal collectieve regelingen voor bijvoorbeeld risico's die je als privépersoon niet zomaar kunt dragen, inclusief arbeidsongeschiktheid, en daarboven een vrije ruimte.
- > (Centrale) ondernemingsraden zijn de onderhandelingspartner met betrekking tot het organiseren van werk binnen het bedrijf en lokale en bedrijfsgebonden afspraken. Geen vlakke uniforme polder, maar een coulissenlandschap, achter iedere coulis een eigen wereld. Lokale ontwikkeling en medezeggenschap zijn de sleutel, gevolgd door plaatselijke en regionale samenwerking en landelijke ondersteuning.
- > Horizontalisering van verhoudingen kenmerkt de overlegmodellen van de arbeidsmarkt van morgen.

ad 5 Leiderschap

- > Gevraagd: visionair leiderschap en het lef om samen met medewerkers de visie tot ontwikkeling te brengen, te durven experimenteren en bij te stellen. Buiten de lijntjes durven kleuren.
- > Vragen worden gesteld naar de toegevoegde waarde van Raden van Toezicht. Ook daar wordt visionair denken gevraagd en ondersteuning van het aangaan van experiment, ontwikkeling en creativiteit. Voorbeelden te over van een goed samenspel van nabijheid en distantie tussen RvT en uitvoerende bestuurders, met gevoeligheid voor de uitvoering, maar ook het tegenovergestelde komt herhaaldelijk voor. Angst om op de vingers getikt te worden door allerlei controle- en certificerende instanties en de mogelijke juridische aansprakelijkheid, zich uitend in een overdosis aan interne controle, onzichtbaarheid en soms een pure machtsstrijd.

¹⁹ NBBU essay Arbeidsmarkt van Morgen 2019, Broers en Witvliet

Aan het onderzoek namen vertegenwoordigers van bedrijven deel die samenwerken binnen Centraal Beheer Open. Het betreft hier een samenwerkingsverband van Centraal Beheer met diverse bedrijven, waar nagedacht wordt over vraagstukken van de arbeidsmarkt. Hoe kan duurzaamheid praktisch vormgegeven worden? Wat betekent het begrip Transitionele Arbeidsmarkt en welke consequenties kunnen wij daaraan verbinden? Hoe kunnen wij van elkaar leren en elkaar ondersteunen?

Een regelmatige gast is Robert Boulogne, die binnen Achmea onderzoek doet naar arbeidsmarkt-vraagstukken. In overleg met hem doorbreek ik hier de gegarandeerde anonimiteit van geïnterviewden door de schematische inbreng die hij gegeven heeft hier integraal op te nemen. De ontwikkeling die hij ziet, vat hij samen als: **humanisering van de arbeidsrelatie**.

Zijn schema:

Zichtbare bovenstroom

- ♦ **Van baanzekerheid naar werkzekerheid:** einde van 'lifelong employment' bij één werkgever, opkomst van 'serial mastery & craftsmanship' en 'serial mini-careers', intersectorale mobiliteit;
- ♦ **Inclusie en diversiteit;**
- ♦ **Demografie:** drukker, diverser en grijzer. Afname van de Nederlandse beroepsbevolking, oplossing via arbeidsmigratie (global talentpool), sourcing via platforms, opschuiven van pensioenleeftijd, 100-year life;
- ♦ **Technologisering en big tech** vragen om continu aanpassingsvermogen en Leven Lang Leren van mensen in omgang met nieuwe technologie;
- ♦ **Flexibilisering:** interne en externe flexibiliteit, werk wordt footloose, diverse contractvormen, gedeeld werkgeverschap, hybridisering van werk;
- ♦ **Afname organisatiegraad vakbeweging en consequenties voor representativiteit (1 op de 6 werknemers is lid vakbond):** nieuwe vormen van medewerkerparticipatie;



6. Conclusie

- ◆ **Intensivering van werk:** information-overload, werkdruk, vervagen grens werk-privé, toename burnouts, noodzaak tot Leven Lang Leren;
- ◆ **Humanisering van arbeid:** mens centraal, niet instrumentele visie op de plaats van de mens in de organisatie, 'the social enterprise', personalisatie;
- ◆ **Covid (gezondheid);**
- ◆ **Fysieke en mentale wellbeing:** na Covid is gezondheid niet langer vanzelfsprekend;
- ◆ **Verduurzaming:** sterk gevoelde noodzaak tot bescherming klimaat en ecologie, VNO: ondernemen voor Brede Welvaart, een nieuw Rijnlands model, overgang naar klimaatneutrale, circulaire samenleving.

Minder zichtbare onderstromen

- ◆ Afname dominantie **neo-liberaal paradigma** op economie en maatschappij. Van instrumenteel HRM naar Human Capital (HC), primaat niet bij winstmaximalisatie, maar optimaliseren van het hele systeem;
- ◆ **Opkomst betekenis-economie:** zinvol werk, welzijn en welbevinden naast welvaart, welvaart verdienen, welzijn verbeteren en welbevinden vervullen, voldoende economische groei is middel voor brede welvaart (MVO, CSR);
- ◆ Afnemende **klantloyaliteit** (consumententrouw) en bij meer thuiswerken een vergroot risico op afnemende **betrokkenheid** van medewerkers bij de organisatie?
- ◆ **Einde kostwinnersmodel:** tweeverdienersmodel is nieuwe norm. Partners hebben beiden grote parttime baan, kan arbeidsparticipatie verhogen;
- ◆ **Globalisering, opkomst China maar ook re-nationalisering;**
- ◆ **VUCA-world:** Volatility (onvoorspelbaarheid en snelheid van veranderingen), Uncertainty (bijvoorbeeld baan- en inkomensonzekerheid), Complexity en Ambiguity (dubbelzinnigheid, grenzen aan planbaarheid);
- ◆ **Toename (kansen)ongelijkheid en maatschappelijke polarisatie:** bijvoorbeeld gezondheid, arbeidsmarkt, wonen, toenemende risico's van populisme.²⁰

²⁰ Graag verwijs ik hier ook naar het onderzoek Arbeidsmarkt van Morgen uitgevoerd door OntwikkelRijk, mhins@ontwikkelrijk.nl in samenwerking met Marlies van Venrooij, De Loopbaan Academie en Geert Jan Waasdorp, De Intelligence Group

Naar aanleiding van de onderwerpen die besproken zijn in de interviews valt een aantal dingen op.

- > De invloed van de technologische ontwikkeling zal nog veel verder reiken dan we ons nu voorstellen. Daarbij wordt aangegeven dat er een enorme leerinspanning geleverd moet worden om de ontwikkelingen bij te houden en de juiste toepassing in de praktijk te ondersteunen. Uitgangspunt van denken en doen is dat je iedere 5 jaar opnieuw moet bewijzen dat je over de juiste competenties beschikt. Gewaarschuwd wordt dat er nu te weinig aandacht voor is en er een tekort aan medewerkers zal ontstaan met die juiste vaardigheden. De nieuwe generatie werkenden gaat al uit van dit beginsel. Deze mensen zijn al gericht op het ondernemend werken en leren.²¹ Onder leren kan veel meer verstaan worden dan naar een cursus gaan.
- > De ontwikkeling van werken in multidisciplinaire groepen, wat reeds op gang gekomen is, wordt nu veel breder toegepast. Naast functiebeschrijvingen in de meer klassieke productiebedrijven is een competentiegericht benadering onontbeerlijk en vereist ook de beloning een andere uitvoering.
- > Dit onderzoek laat ook zien dat er een noodzaak is tot korte lijnen tussen top en uitvoering, een functionele hiërarchie, en de vraag wordt gesteld naar de bijdrage van veel middenkader- en staffunctionarissen.
- > Heel pregnant wordt gewezen op de noodzaak van permanente educatie om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te waarborgen, maar in evenwicht daarmee ook de belangen van organisaties om de juiste mensen op het juiste tijdstip en de juiste plaats aanwezig te hebben. Daarbij is de voornaamste verandering dat het gaat om een gedeelde verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever, waarbij de contractvorm niet van belang is. Het gaat om medewerkers waar je een

²¹ Een onderzoek door de Young Advisory Group op verzoek van de NBBU 2019 laat zien dat het idee van opleiding, carrière en pensioen voor hen niet meer bestaat, maar dat de carrière opgebouwd wordt in periode blokken, met nieuwe kennis en vaardigheden.

professionele relatie mee hebt. De scheiding tussen medewerkers van binnen en buiten vervaagt.

- > Nieuwe inhoud wordt gegeven aan het fenomeen langdurige of vaste contracten. Door de juiste opleiding, begeleiding, werkplek en sfeer te organiseren, willen mensen graag bij je blijven werken en wordt het 'vaste' gerealiseerd vanuit de beleving van de functie en niet het 'lege' juridische contract. Horizontalisering van verhoudingen is duidelijk aan de orde. Humanisering van de contractsverhouding als nieuwe kracht.
- > De internationalisering lijkt een nieuwe fase in te gaan, waarbij het verschijnsel lagelonenlanden en het overdragen van werk daarheen om kostenbesparingen, minder wordt. De robotisering van werk vindt ook in veel lagelonenlanden plaats en de loonkosten stijgen ook daar. Voor hetzelfde geld en een aantal voordelen kan het uitbestede werk net zo goed weer in eigen huis gedaan worden. Snellere en goedkopere logistiek en winst op de tijd die nodig is om een product beschikbaar te hebben, *time to market*. Ook wordt meer invloed van Europese regelgeving wenselijk geacht. Steeds meer wordt onze arbeidsmarkt een onderdeel van de Europese.
- > Het onderzoek laat zien dat de creativiteit van mensen, samengevat in de Kracht van de Samenleving, enorm is en dat er allerlei nieuwe ontwikkelingen plaatsvinden. Tegelijk zijn de signalen duidelijk dat deze creatieve zijde van de markt niet ondersteund wordt door vertegenwoordigers van de andere zijde van de markt. Hier is sprake van stilstand en achteruitkijken naar vervlogen tijden. De wens om dichterbij de uitvoering afspraken te maken over werkinhoudelijke kwesties is een logisch gevolg. Dit is overigens geen nieuwe discussie, maar wordt sterker aangezet.
- > Het beginsel van '*one size fits all*' is niet meer toepasbaar in de context van veelheid, diversiteit, flexibiliteit, snelheid, vloeibaarheid of de VUCA-wereld. Dit geldt ook voor regelgeving en op de concrete situatie afgestemde besluiten. Vandaar de ondertitel van dit onderzoek: een coulissenlandschap. Van een vlakke overzichtelijke polder naar een veelheid van uitzichten verborgen in een coulissenlandschap.
- > Het onderzoek laat ook zien dat de verhouding van de top van de organisatie met de uitvoering en de korte lijnen daartussen de norm moeten zijn. Van de top wordt verwacht dat zij een creatieve ondersteunende houding heeft om de organisatie fit te houden in een steeds veranderende context. Tot die top behoren ook de voorgeschreven lagen van toezicht en advies. Vraagtekens worden gesteld of de bemensing, de werkwijze, de machtspositie en de vooral controlerende en conserverende houding nog wel van deze tijd zijn.



7. De Verhalen

In dit hoofdstuk vindt u de verhalen die voortkomen uit de reeks van interviews die in het kader van dit onderzoek zijn gehouden. De reacties zijn op basis van anonimiteit verwerkt.

1. Uit de reeks van interviews.

In ons bedrijf ervaren wij nadrukkelijk dat mensen anders zijn gaan nadenken over hun werk en positie naar aanleiding van corona. Wij hebben ervaren dat medewerkers meer verantwoordelijkheid namen en dat het vertrouwen over en weer gegroeid is.

In de voor coronaperiode lieten medewerkers zich sturen en hadden hun vertier in de vrijheid van veel onderweg te zijn. In de coronaperiode, waar medewerkers veel meer op het bedrijf waren gingen zij zich (positief) bemoeien met allerlei vraagstukken en de wijze waarop deze georganiseerd waren. Dit heeft geresulteerd in diverse veranderingen, waaronder veel tijd en werk besparende maatregelen, uitmondend in de constatering dat wij dezelfde bedrijfsresultaten kunnen realiseren, met minder mensen.

Wij hebben ervaren dat louter van functies uitgaan niet meer van deze tijd is. Medewerkers moeten kunnen meedoen in verschillende rollen.

Onze mensen zijn niet hoog opgeleid en zijn praktisch. Mensen vanuit het maatschappelijk middenveld die een mentaliteit hebben om van samen een klus willen klaren.

Onze bedrijfstak staat net als veel anderen voor een instroom van nieuwe medewerkers. Wij zijn ons bewust dat dit niet mag plaatsvinden vanuit de oude cultuur. De druk van onder om niet op de resetknop in te drukken is hoog. Medewerkers hebben gezien dat er meer is en wij ervaren dat een voldoende aantal medewerkers inzet op het aangaan van een langdurige relatie. Zij vinden het leuk om integraal mee te mogen denken en doen.

“Aan de .. is bijvoorbeeld het totaal aantal leidinggevenden en professionele bestuurders gestegen van 3800 in 1975 tot 12.183 in 2008, terwijl het aantal docenten is gestegen van 11.614 tot 12.019. Het aantal docenten is dus toegenomen met 3.5 %, terwijl het aantal administratieve krachten is toegenomen met 221 %. Vrijwel al het extra administratieve personeel is opmerkelijk genoeg tewerkgesteld in bureaucratische kantoorfuncties. In dezelfde periode is het aantal ondersteunende functies met bijna een derde afgenomen “²².

2. Uit de reeks van interviews.

Wij zijn een multinational en vertrouwd met het werken in diverse culturen, in diverse opdrachten met medewerkers die uit evenzovele culturen komen. Voor ons is kenniswerk de basis en kennis = mondiaal. Wij zijn een speler op de mondiale arbeidsmarkt.

Als concern gaan wij uit van diversiteit. Naast culturele component moeten wij de functionele eisen van de klant begrijpen. Dit betekent een gedifferentieerd team samenstellen die de vraag van en met de klant kan uitwerken.

Consequentie voor het bovenste deel van het bedrijf is dat medewerkers aangesproken worden op hun competenties (vak), vaardigheden (sociale competenties) en de rol die zij moeten vervullen binnen het team.

In onze bedrijfsvoering hebben wij een duidelijke tweedeling, waar de bovenkant ontwerpt, onderhandelt, projecten definieert en de producten beheert en een laag van uitvoering voor de realisatie, die overal ter wereld uitgevoerd kan worden. In het nu wordt veel van dit uitvoerende werk in de lagelonenlanden gedaan.

3. Uit de reeks interviews.

Zoals wij de toekomst zien:

- ★ Een toenemend belang van de mantelzorger (in eigen handen familie) en daarachter de gespecialiseerde zorg.
- ★ Nieuwe technologie ontwikkelen en aanbieden
- ★ Meer op preventie organiseren
- ★ Consultancy achtige begeleiding vanuit de zorgorganisaties. Behoefte aan steeds meer HBO, verpleegkundig specialist voor regie van zorg en kwaliteitsverbetering.
- ★ Efficiëntere inzet van medewerker en middelen, bijv. zorg en dagbesteding bij elkaar brengen

²² Suzman J., Werk 2020

- ★ Inzet van vrijwilligers in zorgorganisaties professionaliseren en deze de mogelijkheid geven van z.g. hoogwaardig werk te laten uitvoeren. Doorgeslagen certificeringseisen voor onderdelen zorgwerk terugbrengen

Uitgangspunt: Een permanent tekort aan zorgpersoneel. Hogere functies blijven aantrekkelijk en hebben een uitdaging van kennisverhoging en vermeerdering, regie en consultancy achtige functies. Tekort vooral in de lagere uitvoerende functies en door verdergaande certificering, verhoging professioneel niveau (zuigkracht) verdere afkalving laagste niveaus.

Gemeente willen meer efficiency en vragen om regie. Geen drie auto's van zorgorganisaties in één straat. Vrees gemeenten is wel het verlies van creativiteit van de kleinere organisaties (moeten blijven bestaan) dus nieuwe samenwerkingsstructuren die gevonden moeten worden, waarbij diversiteit van aanbod overeind moet blijven. Een co-creatieve omgeving, waarin diversiteit geborgd is.

4. Uit de reeks van interviews.

In onze branche is en was het vallen en opstaan met te realiseren volumes en beschikbare middelen en vakmensen. In 2010 ziet de eigenaar dat het misgaat in de branche (vooral weinig vakmensen) maar weet niet waar het heengaat. Wat hem duidelijk was geworden dat de toekomst gebied dat er heel veel flexibiliteit ingevoerd moet worden op alle fronten van personeel en van producten. Het zijn de mensen die de wendbaarheid van het bedrijf kunnen realiseren. Anders gezegd het is de wendbaarheid van de mensen die de wendbaarheid van het bedrijf bepaald.

Met dit idee in zijn achterhoofd heeft hij een team samengesteld dat is gaan kijken hoe een en ander gerealiseerd kan worden. De basis is de beschikbaarheid van vakmensen. De betekenis, uitgaan van talent van de mensen die aanwezig zijn en inzetten in rollen die aansluiten op dit talent. Het tekort aan vakmensen in de branche betekende voorts talent zelf opleiden en stap voor stap meenemen en de betekenis laten ervaren van onderdeel te zijn van dit bedrijf. In HR termen een geheel andere aanpak om de medewerkers optimaal ingezet te krijgen voor het bedrijf en hun persoonlijke doelen. Geen beoordelingen maar performance gesprekken en een buddy die helpt de doelen te realiseren.

Wij gaan ervan uit dat in onze branche de toekomst wordt bepaald door ketenintegratie, volledig ICT en robot gedomineerd, multidisciplinair. De paradox waar wij mee te maken hebben is dat standaardisatie de basis is en tevens de randvoorwaarde is van differentiatie in productrealisatie.

De betekenis hiervan is steeds meer hoogwaardige kennis die noodzakelijk is, een opwaartse druk op de ontwikkeling van competenties. Uitgaande wat reeds gezegd is, als ze niet voorradig zijn in de markt (en dat is zo) dan is zelf opleiden een must. Maar wij zien daarvan ook de voordelen, mensen gaan met ons en wij met de mensen een relatie aan die onbeperkt kan zijn. Investeren in personeel en nog een keer. Meerdere functies in oude systeem zijn vervallen, maar wij hebben dezelfde mensen opgeleid en in de nieuwe rollen geplaatst.

Het leiderschap is visionair, maar ook helder in zijn dagelijks te realiseren doelstellingen en daaraan vasthouden, tot het tegendeel blijkt. Duidelijke korte lijnen tussen uitvoering en top. Hoe plat wij ook organiseren, functionele hiërarchie moet je niet ontkennen.

Resultaat : langdurige relatie met steeds actuele kennis en kunde, waarbij het ook mis kan gaan, maar dan verantwoordelijkheid nemen voor werk naar werk. Het is de bedoeling dat je met ons komt samenwerken, wij ondersteunen nieuwe mensen met een performance buddy, 3 maanden naar achter en drie maanden naar voren kijken. Weg gaan mag altijd maar je mag ook altijd weer terugkomen(wij weten welk vlees wij in de kuip hadden)

5. Uit de reeks van interviews.

- Beweging, gebaseerd op verandering is blijvende kracht gebruikers participatie op alle fronten regionale samenwerking en interregionale kennisverwerving sociale en technische oplossingen dienen zich aan
- Skills noodzakelijk voor een flexibele zich permanent veranderende arbeidsmarkt belemmeringen moeten weggenomen worden stoppen met sectoraal denken en OO fondsen niet meer sectoraal Opleiden vanaf de basis meer op technische vaardigheden en vakmanschap
- Veranderende economische modellen veel kleine innovatieve hotspots duurzame producten afvalverwerking sociaal ondernemerschap op zoek naar meer dan de financiële waarden
- Multidisciplinair vanwege complexiteit vraaggerichtheid waardeproposities
- Duurzaamheid protest tegen de grote en monocultuur van financiële bedrijfsvoering (aandelen)

bewust aandacht voor bescherming van de natuur samen doen, samenwerken en coöperatieve vormen gebruik gaan maken van vluchtelingen en buitenlanders/staanders die vaak hoog opgeleid zijn, maar in onze systemen en politiek vervalmen worden.

- Leven is belangrijk , werk is slechts een stukje van je leven om privé te kunnen dienen. Evenwicht persoonlijke en bedrijfsbelangen

6. Uit de reeks van interviews.

In de zorg zien wij een steeds verdergaande specialisatie en verdieping van het vak. De praktijk laat zien dat het samenbrengen en organiseren van een specialisme in een werkgemeenschap efficiënter en effectiever dan verspreid te zijn tussen andere specialismen. Voorbeelden van samenwerkende psychologen in het bijzonder onderwijs, rendement van werken van 60/70% naar boven de 100%, gevolg van vak centraal en directe ondersteuning.

In de organisatie van de gespecialiseerde zorg verwacht ik dat steeds meer eenduidige ingrepen zich in zelfstandig gevestigde commerciële klinieken praktijken uitgevoerd zullen worden De rol van het ziekenhuis verandert daarmee en zal zich richten op die vraagstukken met een hoge mate van complexiteit en diversiteit. Voor de arbeidsmarkt heeft dat diverse gevolgen. Wij kunnen nu al zien dat werk in de klinieken buiten anders georganiseerd wordt, beloning anders geregeld is en de korte lijnen in de klinieken veel werkplezier geven.

7. Uit de reeks interviews.

Korte analyse nu:

Wij moeten veel meer de contouren van vraag en aanbodzijde in beeld houden.

Aanbodzijde volledig platgeslagen,

waarbij er steeds maar teruggekomen wordt op het oude model dat volledig niet meer aansluit op de vraagzijde,

Vraagzijde

digitalisering in het kwadraat en enorme creativiteit internationaal werken wordt normaal diversiteit als uitgangspunt en einde van “one size fits all” productieprocessen definitief veranderen

Trends

1. sociaal contract onder druk, bewustwording en zingeving
2. je wilt positief bijdragen, inclusief maatschappelijke bijdrage
3. platform economie wordt de maat en daarmee andere verdienmodellen.
4. kwaliteit en differentiatie van leren
5. zelf verantwoordelijkheid nemen en toezicht houden met betrokkenen
6. balans geld verdienen en intrinsieke motivatie, stakeholders worden veel belangrijker dan de shareholders
7. gaat om werkzekerheid perspectief, maar ook werk naar werk perspectief, zingeving, competenties en integraliteit
8. bestuurders zullen sneller en directer aangesproken worden, hiërarchie wordt dunner en organisaties krijgen smalle tailles
9. nieuw leiderschap is noodzakelijk om impasse te doorbreken
10. projecten worden de norm en werkmodellen gebaseerd op samenwerking van en groep capaciteiten. Agile en scrum technieken worden standaard.
11. Rollen in plaats van functiegebouwen.

Van de overheid wordt verwacht mee te werken en zoeken naar werk met toegevoegde waarde, bijvoorbeeld ook in veel lage lonen landen domineren robots, kan hier net zo goed, minder logistiek en sneller op de markt.

8. Uit de reeks interviews

Het beeld van de retail dat door een minderheidheid bepaald wordt (30%) van ondernemer die niet meegaan met de tijd en medewerkers zonder beleid aannemen, met een minimale arbeidsmoraal is niet bepalend voor de ontwikkelingen binnen de sector.

Binnen de branche zijn velen doende en denkende:

- vanuit: van aanbod naar vraaggestuurd
klant weet goed wat hij wil en is goed geïnformeerd
- noodzaak: verdieping vakmanschap eigenaar en personeel
inzetten op onderwijs
hoger opgeleid noodzakelijk (ook een kok gaat nu naar het HBO om zijn onderdeel van het spel te begrijpen en daar in mee te spelen. Spel o.a. met de digitale wereld)

De klant is zeer goed geïnformeerd m.n. via internet en de verkoper moet dit begrijpen en kunnen verrassen met product en vakkennis en de meerwaarde van zijn kennis kunnen overdragen. Noodzaak van sociale vaardigheden om als vakman geaccepteerd te worden.

Er is geen duidelijk verschil meer tussen generaties, iedereen wil alles kunnen zijn en kopen. Het klassieke idee van de markt segmenteren naar bijvoorbeeld generaties is discutabel geworden in de werkelijkheid waarin iedereen alles en iedereen wil zijn.

Er is voldoende sympathie voor de lokale ondernemer, maar:

Organiseer een winkel met daarachter een logistieke dienstverlening.

In de retail is het idee van groot zijn als je veel vestigingen hebt achterhaald. Groei is niet meer veel filialen hebben, maar een paar grote filialen die een achterkant voor logistieke dienstverlening voor hun regio georganiseerd hebben. Minder maar beter georganiseerd, publieke waarde zoeken en daar naar handelen (flexibiliteit)

In gebieden waar het niet meer rendabel te investeren, is er een beweging dat de bewoners zelf retail zaken gaan organiseren, hun eigen supermarkt beheren / exploiteren in samenwerking met bestaande organisaties.

Juist in de retail zien wij de ontwikkeling van het terughalen van arbeid naar EU. Ook in lage lonen landen en vooral China is het gebruik van robots die produceren normaal. Zonder problemen kunnen deze robots dicht bij de afnemers geplaatst worden, sluit aan op vermindering van logistieke kosten en lasten en de mogelijkheid veel sneller in te spelen op voorkeuren van klanten. Waarde creërende ICT toepassingen juist in eigen omgeving organiseren.

9. Uit de reeks van interviews.

Wij zien ook in de ambtelijke structuur van een provincie en gemeente dat er steeds meer gewerkt wordt met een groep deskundigen die een probleem moet aanpakken. Daarbij zijn vaak deskundigen van buiten betrokken, incidenteel of meer permanent. Het gaat steeds meer om rollen die vervuld moeten worden, vakcompetenties, sociale vaardigheden en samenwerken. Ook zien wij dat bepaalde gespecialiseerde bureaus een permanente relatie krijgen op kennisonderdelen. Onderdeel van het netwerk. Het is wel een kwestie van lange adem, omdat de bovenliggende bureaucratie niet bereid of in staat is haar invloed vooraf te regelen en de politiek vaak een andere (niet gecommuniceerde) agenda wil doorvoeren. (onderzoek provincie Zuid Holland).

10. Uit de reeks interviews.

Positie van de medewerker is geërodeerd, verdwijnen middenklasse welke wel cement van de samenleving was/is.

Radicaal andere organisatievormen en methoden van werken, bijvoorbeeld een paar uur of dagen werken naast andere belangrijke zaken. Een meervoudig verdienmodel

Kus je organisatie wakker, zij is er voor jou

Op dit moment geen enkele beweging, op z'n hoogst marginaal. Het bestel houdt zichzelf in stand bijv OO fondsen die nog steeds sectoraal zijn, terwijl al meerdere jaren bekend is dat dit niet meer aansluit op de bewegingen in de arbeidsmarkt.

Wij moeten inzetten op een ander bestel dat vorm geeft aan de arbeidsmarkt. Er moet veel meer ingezet worden op scholing en vooral op de aansluiting met de werkelijkheid van vandaag. Nu gebeurt er niets wezenlijks. Levenlang leren is het motto, inclusief een bonus malus systeem, als je bewust niet meewerkt aan scholing dan ook geen uitkering. Verbieden van ingegroeide gebruik dat de scholingsbijdrage ook besteed kan worden aan allerlei niet met scholing te maken hebbende wensen. Scholing is ook een verantwoordelijkheid van de bedrijven en kan niet afgeschoven worden. Model wordt: van een diploma en certificerings wereld naar een skills/vaardigheden/competentie wereld, de nieuwe middenklasse.

Mobiliteit bij ambtenaren bevorderen en nadrukkelijk kijken naar hun toegevoegde waarde, niet bang zijn te ontslaan, net als in het bedrijfsleven. Banen om de banen is in een krappe arbeidsmarkt geen redelijk doel.

11. Uit de reeks interviews

Enorme kennis verhoging noodzakelijk gezien toenemende complexiteit van politiewerk of eigenlijk de samenleving ontwikkelt zich o.a. langs de lijnen waar het in dit onderzoek omgaat, met gevolg allerlei nieuwe ontwikkelingen met hulpmiddelen die zich steeds verder ontwikkelen. Bijvoorbeeld het gebruik van een diversiteit aan communicatietechnieken, bij openbare orde vraagstukken, maar ook in de professionele criminaliteit of het gebruik van allerlei duistere kanalen op het darkweb of geheime financiële kanalen. Nieuwe technieken in een snel ontwikkelingstempo vergen een enorme inspanning, die buiten de in het verleden ingerichte organisationele werkelijkheid van de politieorganisatie reiken. Wat betreft talent gekoppeld aan opgaven en tempo van (continu) bewegen. Maar ook blijvende aandacht voor het de basis politie functie die gebaseerd is op kennis en aandacht voor het dagelijks leven in buurten, wijken en steden. Informatie verzamelen, delen en gebruiken in het kader van preventie en opsporing. Het z.g. digitale district.

Reageren op deze ontwikkeling vergt niet alleen geld maar ook een attitude die ontvankelijk is voor deze nieuwe vraagstukken. Onze organisatie, net als veel andere in de overheidsomgeving, moeten meerdere wegen bewandelen om dit te bereiken. Uiteraard vanuit het primaire proces, maar tegelijkertijd

ook het masseren van landelijke verantwoordelijken en vertegenwoordigers, inclusief de politiek. Wij hebben recent dit ook structureel aangepakt door met regelmaat zonder agenda aan tafel te gaan en het voorgaande te verkennen. Zo hebben we een gedachtegoed ontwikkeld over een politie continu in beweging. Ook bij ons is het fenomeen van de vloeibare inhoud en context evident en vereist van de verantwoordelijke beleidsbepalende partijen dat zij over de schaduw heen moeten stappen van beleid, gebaseerd op denkbeelden vanuit het verleden. En in het nu gedifferentieerd durven denken en het idee van one size fits all te beperken. Helaas is dit nog steeds één van de achtergrond gedachten die de meningsvorming bepalen.

Het beleid bijvoorbeeld dat iedere medewerker via de politieopleiding moet ingroeien staat op gespannen voet met het aantrekken van hoog ontwikkelde medewerkers, die om kunnen gaan met de snel veranderende techniek en de toepassing daarvan en het aantrekken of aangaan van tijdelijke contractuele verbanden voor actuele zaken. Ook een volledig dichtgetimmerde formatie op basis van diezelfde oudere uitgangspunten is niet behulpzaam. Gelukkig hebben politiemensen de instelling om niet bij de pakken neer te gaan zitten, maar proberen en vinden oplossingen, waarbij visie en lef hand in hand gaan. Met improvisatie als kernkwaliteit bij het werken in én aan de organisatie.

12. Uit de reeks interviews

Observatie

Aan de vraagzijde enorme innovatieve kracht (4de industriële revolutie), maar aan de aanbod zijde laat de collectieve vertegenwoordiging het afweten. Geen echte innovatie, een zich repeterende grammofoonplaat, steeds weer in dezelfde groef.

Het vasthouden aan baanzekerheid in de vorm van het contract helpt niet. Een echte vernieuwing moet gebaseerd zijn op initiatieven vanuit samenwerkende mensen in de praktijk. Mobiele en flexibele kracht vanuit die samenwerkende werkenden organiseren. Geen nieuwe ontwikkeling, zie bijvoorbeeld de platforms waarop vakgenoten samenwerken.

Vraag: Wat voor soort werker heb je nodig voor die toekomst en dan doel ik op de grote groep (de 60%) De bovenste 40 % van de specialisten komt er wel. Hoe kunnen wij voor die 60% de organisatie van werk naar werk, van klus naar klus, zonder rechten te verliezen, overgangen organiseren. Vraag: is hier een rol weggelegd voor een collectief van werkenden, die de eigen mobiliteit gaat organiseren, de coöperatie van werkenden en sluit aan bij het idee van werkgemeenschappen.

Gedachte: zijn Randstad en Monsterboard niet de commerciële vorm van georganiseerde werkers met alle faciliteiten daarin ?

Er wordt heel wat overleg gevoerd in de arbeidsmarkt en overleg is noodzakelijk, maar steeds blijkt dat het maken en vasthouden aan collectieve afspraken niet te realiseren is. Duidelijke indicatie van 'one size doesn't fit all' en dat andere samenwerkingsmodellen noodzakelijk zullen zijn om meters te maken en waar ruimte blijft voor verschil, Concent denken, bereidwilligheid om samen op te trekken ook al verschil je op punten van mening

Productie van werk verandert en daarmee ook de HR systemen van functiehuis en loongebouwen. Van een op industriële productie gerichte uitwerking, naar een vraaggerichte uitwerking, die om samenwerking tussen gebruiker en producent vraagt.

13. Uit de reeks interviews

Met de principiële vraag of het niet beter is dat werknemers/werkenden zichzelf als groep organiseren, met als motto: Organiseer werk rond individuen en niet rond de werkgever. De Werkvereniging, het Burger Service Model. Waarom de verantwoordelijkheid voor sociaal en fiscale verplichtingen niet bij de werknemer of zijn vereniging neerleggen. In dit model de verantwoordelijkheid, zekerheden en zaken die de inhoud van je leven bepalen, leren etc. bij de medewerker. in jezelf investeren met een leerrekening, vaardigheidstrainingen, werkplek leren Werken is leuk en moet zo georganiseerd zijn dat jouw doelen gerealiseerd worden,

Er is wantrouwen naar verzekeraars en de officiële klassieke instanties. Er is wrevel over hypotheek/pensioen/aov. Machtspositie pensioenfondsen, vakbonden CAO (wie vertegenwoordigt zij eigenlijk). Het bestaand machtsdenken brengt ons nu om zeep.

Zie de initiatieven die er al zijn bijv. broodfondsen. Inspelen op de kracht de mensen zelf.

"Het is niet zo dat ZZP/zelfstandige niet solidair is met het systeem, maar het systeem is niet solidair met de ZZP'er"

Borstlap: ... een gelijk speelveld met basiszekerheden voor elke werkende. Zonder dat er een hiërarchie tussen de verschillende werkvormen is. Bron Podcast Werken aan Nederland.

14. Uit de reeks interviews

Als mij gevraagd wordt naar elementen die de arbeidsmarkt van overmorgen gaan beheersen en uitga van een tekort aan arbeidskrachten dan is mijn reactie als volgt.

Wij hebben erg veel ervaring met het in dienst nemen van oudere medewerkers, van boven de 50. Wij zijn daar mee ingenomen, grote motivatie en betrokkenheid op de mensen waarmee zij werken. Trots op het behalen van certificaten, waarmee hun competentie verbeterd wordt. Dit geldt zowel voor de hooggekwalificeerde verpleegkundigen en gespecialiseerde medewerkers als voor de medewerkers(in dienst) die op het niveau 1 en 2 hun werk doen. Goede caregivers bieden wij na hun pensioen aan om bij ons te blijven werken (max 4 maal 1 jaar) en de meesten doen dat.

Daarbij meteen een opmerking, dat er steeds meer kennis en kunde nodig is om kwalitatief goede zorg te kunnen organiseren en geven, inclusief het omgaan met technologische vernieuwingen is evident, maar niet evident is dat er voor de gewone alledaagse handelingen steeds hogere eisen gesteld worden is niet noodzakelijk en gewenst. Juist een deel van doelgroep van caregivers die wij hebben is niet gekwalificeerd in de professionele ontwikkeling van zorg, maar krijgen van ons allerlei kortlopende trainingen aangeboden, waarmee zij zeer geschikt zijn voor veel uitvoerende zorg vragen. dus kennisverhoging aan de top en ruimte voor medewerkers die via bedrijfsopleidingen gekwalificeerd genoeg zijn voor dagelijkse hulp. De zorg heeft zichzelf vastgezet in allerlei inmiddels vastgeroeste patronen.

15. Uit de reeks van interviews

Wij zitten in een snel veranderende werkomgeving. Wij realiseren ons dat verandering de enige constante is en dat je uitdagingen in je werk in het werk kunt vinden.

Wij hebben net een fusie achter de rug en hebben de communicatie zo ingericht dat iedereen zich bewust is van de verandering die dit meebrengt. In de gesprekken met medewerkers is dit onderwerp structureel opgenomen. Een fusie die noodzakelijk was, met een heldere richting en veranderbaarheid, vastgesteld na evaluaties die energie gaven. autonomie laag in de organisatie kleinschaligheid in de organiseren. cluster overstijgend werken, vereist rollen ipv functies

Beleid van boven maar steeds vanuit proeftuinen en uitgangspunten van agile werken.

Mensen staan op en trekken het werk en verantwoordelijkheid naar zich toe.

Nieuwe technologie en data verwerking worden steeds belangrijker om inzicht te krijgen in ondersteuning van en vernieuwing van bedrijfsprocessen, voorspellende waarde.

Er is een helder transformatieprogramma. Er komen veel nieuwe functies bij, maar er verdwijnen ook veel. Een heldere visie op de medewerker, met een persoonlijk ontwikkelingsplan als uitgangspunt. Naast externe opleiding. leren tijdens het werk, certificering van medewerkers en permanent verdieping aanbieden.

Ontwikkeling van mensen is uitgangspunt, zorgen voor werk naar werk ook intern, er is een lange termijn doelstelling om met medewerkers in zee te gaan, het gaat om mensen die zich uitlenen aan ons en voor een loopbaan kiezen. Inzicht hebben in wat het voor jou betekent.

Omdraaiing van ze moeten blij met ons als werkgever zijn, naar wij zijn blij dat zij bij ons willen werken en hoe gaan wij dat samen regelen. Betekenis kunnen geven aan.

Regie over jezelf kunnen voeren.

Vanuit het nu steeds maar 'door organiseren' en bij de tijd blijven, veranderen is de enige constante. Voorkomt mogelijk dat je verrast wordt.

Ons middenkader de ogen en oren van de organisatie, tussen klant en organisatie. Steeds hoger opgeleid zowel cognitief als sociale vaardigheden.

16. Uit de reeks van interviews

Hoe zal arbeid in de toekomst georganiseerd worden in een snel veranderende context? Dat we midden in de transformatie zitten van een industrieel model, organiseren op basis van producten, naar een meer vraaggericht model is evident.

Corona heeft ons laten zien dat wij te afhankelijkheid zijn en iets te ver zijn doorgeschoten in werk elders te laten doen, waardoor de kwetsbaarheid uitgelicht is. Dichter bij huis en slimmer kunnen omgaan met voorraden etc. organiseren kan makkelijk met technologische vooruitgang. Robotisering Moeten zaken terughalen. duidelijk beleid van de overheid noodzakelijk

Duidelijk nieuwe bewegingen in de economie door klimaatvraagstukken en trouw aan de natuur moeten worden. Het is geen **of of** optie meer maar een **en en** werkelijkheid

De technologische verandering zet gewoon door en vereist een enorme inspanning om bij te blijven. Diversiteit in alle geledingen van onze

samenleving, vereist steeds meer maatwerk en betekent dat het idee van eenduidige wet= en regelgeving ter discussie staat .

Betekenis

- enorme veranderingen door technologie en noodzaak van bij blijven/onderwijs om wendbaarheid te laten toenemen. Nu geen gestructureerd plan in onderwijs , meer focus noodzakelijk
- investeren in personeel
- noodzaak van een publieke backbone, rol van de overheid in het voorwaarden scheppen
- Contracten moeten wendbaarder en zzp geen vraagstuk
- het gaan om het organiseren van werkzekerheid ipv baanzekerheid.
- durf te zien dat in bepaalde branches werkzekerheid geen enkel punt is.
- een basisloon of basis zekerheid geen discussie, mits gebaseerd op wederkerigheid en gewenste re-integratie in het arbeidsproces..

17. Uit de reeks van interviews

Bedenk dat ik in een culturele setting van 'het zand' zit. Een familiale omgeving waar veranderingen niet zomaar plaatsvinden, waar geen open communicatie. Ja zeggen en nee doen, is het parool.

De werkgever moet alles regelen. De dominee, de notaris en de werkgever zijn van belang voor de continuïteit. Niet tegenspreken.

Ervaar dit zelf als probleem, deze mensen zijn niet voorbereid op onafwendbare veranderingen. Het zal zeker meerdere generaties kosten dat deze mensen regie over zichzelf gaan pakken.

Ambtelijke zekerheid van veel belang en het gesprek gaat over het belang van mantelzorg (thema bedrijf) mbo/lbo niveau.

Meeste werknemers zijn rond de 50. Behoeft dicht bij het werk te wonen, thuis werken liever niet, maar ook management vindt het moeilijk om los te laten. Wantrouwen als je niet ziet dat er gewerkt wordt. Vooral middenkader stuurt daarop, vanuit de inhoud positie hebben is moeilijk, het gaat om positiemacht. Aanwezig zijn is werken. Cultuur van wantrouwen.

Bij de hogere posities HBO en universitair een andere mentaliteit, maar geen bodem die vruchtbaar is voor verandering.

18. Uit de reeks van interviews

Wat staat ons te wachten? Meer balans in belangen. Nu geen evenwicht in de arbeidsrelatie, te veel geredeneerd vanuit het collectiviteit belang (100 jaar oude). Spel was georganiseerd rondom macht van het geld



8. Geraadpleegde en achtergrondliteratuur

en werkgevers en er was collectieve tegenmacht noodzakelijk. Deze tegenmacht functioneert niet meer, omdat maatschappij en werk anders in elkaar zitten. Van een productie omgeving naar een dienstensamenleving. Gaat nu om individuele contracten, met een evenwicht tussen beide contractanten. Wat hebben wij elkaar te bieden.

Vraag is er toch nog een collectiviteit belang. Ja er moet een bepaalde mate van inrichting zijn in de samenleving die voor iedereen geldt, in het arbeidsrecht bijvoorbeeld de minimale regeling die ieder mens moet hebben om de zekerheid te hebben, niet uitgesloten te worden. Vrijheid heeft zijn grens in de economische werkelijkheid. Basis moet motiverend en activerend zijn en *perverse* prikkels tegengaan

Steeds meer hoogopgeleide mensen zullen aanwezig zijn in de arbeidsmarkt, die in een geheel andere gezagsverhouding staan tov de top. Voor een deel bepaald door de manier waarop gewerkt wordt (direct contact met klant) en deels door hun autonome houding. Kleinere afstand tussen top en uitvoering.

Van veel belang het rechtsfilosofisch gedachtegoed dat de eigentijdse waarden opgenomen moeten worden in de juridische werkelijkheid, dat vereist nu in een samenleving die complex en divers is, dat wet en regelgeving deze complexiteit en diversiteit als eigentijdse meerwaarde moeten uitstralen.

- Achmea, 2018, Waarde van Werk.
Bauman, Z., 1999, Liquid Modernity.
Boonstra, J. e.a., 2017, Veranderen van Maatschappelijke Organisaties.
Broers, V. en Witvliet L., 2018, White Paper, Inkomen en Werk in de 21ste Eeuw.
Baas, de J.H., 2017, Voorbij de eeuw van bureaucratie.
Castells, M., 2010, The Rise of the Network Society.
Commissie Borstlap, 2019.
Ferguson, N., 2018, The Square and the Tower, Networks, Hierarchies and the struggle for global power.
Giddens, A., 1981, Time Space Compression.
Gunsteren, H., De Ongekende Samenleving.
Gratton, L., 2011, The Shift, The future of work is already here.
Gratton, L. en Scott, A., 2016, The 100-year Life: living and Working in an Age of Longevity.
Grinwis, P. en Witvliet, L., Collectieve Effectiviteit, essay Instituut Interventie Management 2009.
Heine, S. en Notten, H., 2020, Fantoomgroei.
McKinsey & Company, 2016, Independent Work, Choice, necessity and the gig economy.
Millenaar, L., 2018, Gig Economy, Geen vaste banen maar losse klusjes, Managementsite.nl.
Mud, M., Grip op Complexiteit Activity eigen publicatie
Nauta, A., Ven, v.d. C., 2016, Vijf succesfactoren voor Duurzame Inzetbaarheid.
PwC, 2018, De Toekomst van Werk 2030, Een wake-up call voor organisaties, burgers en overheid.
Schnabel, P., 2000, Trends, dilemma's en beleid, CPB.
Weick, C.K., Sensemaking in Organisations.
Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), 2017, Voor de Zekerheid, De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid.
Wierdsma, A., 2005, Cocreatie.

Wierdsma, A. en Swieringa, J., 2017, Lerend Organiseren.
Wilthagen, T. en Peijen, R., 2016, Samenwerken aan Zekerheid. NBBU publicatie.
Wit, de B., e.a., 2016, in Samenwerken en Bouwen aan de Arbeidsmarkt, NBBU.
Witvliet, L., 2019, Grip op Complexiteit.
Young Advisory Group, 2019, De Visie van Millennials op de Arbeidsmarkt van Morgen, in opdracht NBBU.



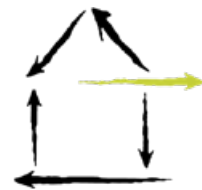
Over de auteur.



Leo Witvliet (1949) is emeritus hoogleraar Interim Management aan de Nyenrode Business Universiteit. Witvliet is gepromoveerd op de relatie persoonlijkheidskenmerken en gedrag bij (interim) managers. Witvliet typeert zijn werk als het leggen van verbindingen tussen de kennis die aanwezig en verkregen is in de dagelijkse praktijk. Met de kennis die de wetenschap ons biedt. Hij zorgt voor de wetenschappelijke

en conceptuele borging van het NBBU project de Arbeidsmarkt van Morgen. Hij is docent Bestuurlijk Leiderschap AOG Groningen, gericht op persoonlijke verwerking van de stof en is actief op het vraagstuk van bestuurlijke complexiteit, aanpassing van bestuurlijk gedrag aan dagelijkse werkelijkheid en begeleidt diverse personen en organisaties op dat vraagstuk.

leendertwitvliet@gmail.com



“Future Vectory’s” ©
Arbeidsmarkt van (Over)morgen