

Verminder de toekomstangst

Technologische innovaties zullen in vrijwel alle sectoren en banen menselijke arbeid deels gaan vervangen. Dat kan aanzetten tot toekomstangst. Niet nodig, mits je tijdig én taakgericht met je medewerkers in gesprek gaat over technologische innovaties en de taken van de toekomst die daarbij horen.

Tekst Jos Sanders, Luc Dorenbosch, Joep van den Eerenbeemt

Door snellere technologische en sociale innovaties wordt steeds meer verwacht van de inzetbaarheid en flexibiliteit van medewerkers. Ook zullen steeds grotere groepen mee moeten kunnen bewegen met deze innovaties. HR zal zich nog vaker dan nu moeten afvragen: hoe kunnen medewerkers mee-ontwikkelen met het werk van de toekomst? Maar er hoeft niet alleen aan medewerkers gesleuteld te worden, je kunt ook werken aan taken en banen.

Wil je als HRM'er of HRD'er bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers, dan is het belangrijk te weten en te delen in welke richting werk zich gaat ontwikkelen om van daaruit met werknemers gepaste actie te ondernemen. Maar hoe kom je aan die informatie?

Taakdynamiek

Onderzoekers richten zich de laatste jaren steeds meer in detail op beroepen en functies en op arbeidsmarktdynamiek op het niveau van taken. We weten daardoor steeds meer over taakverschillen tussen en ook binnen beroepen en over hoe werk langzaam (en soms) sneller verandert.

Werkenden in hetzelfde beroep doen bijvoorbeeld lang niet altijd hetzelfde werk (Eurofound, 2016). Zo blijken Italiaanse en Nederlandse loodgieters geen identieke baan te hebben als je op taakniveau kijkt naar hoe zij hun tijd besteden.

Onderzoek van Kea Tijdens en collega's (2014) liet die grote verschillen ook zien en toont aan dat één van de verklaringen te vinden is in het verschillende gebruik van technologie in beroepen en tussen landen. De mate waarin beroepsbeoefenaars worden blootgesteld aan technologie bepaalt dus mede welke taken en vaardigheden belangrijk zijn en blijven in dat beroep. Niet ieder beroep wordt op dezelfde wijze en in even grote mate beïnvloed door technologische ontwikkelingen.

Kijken onder de motorkap

Door enkele eerste studies die écht onder de motorkap van werk kijken, zien we al dat er veel variatie zit in werkzaamheden binnen beroepen en functies en in de effecten van technologische en sociale innovaties op die werkzaamheden. Er is sprake van een stevige microdynamiek in de ar-



Voor HR is het relevant om te weten hoeveel mensen er mee kunnen met de verwachte toekomst van werk

beidsmarkt. Daar ligt een grote kans voor HRM en HRD. Een kans om samen te werken door informatie én ondersteuning te organiseren bij verduurzaming van de inzetbaarheid van personeel, in relatie tot huidige en verwachte technologische en sociale innovaties.

Dat begint bij het systematisch in kaart brengen en monitoren van de genoemde microdynamiek. Analyse van microdynamiek en taak(mis)fits en hoe je daarmee omgaat, staat anno 2019 nog in de (wetenschappelijke) kinderschoenen. De digitale tooling die momenteel door TNO, de Baaningenieurs en Hogeschool van Arnhem en Nijmegen wordt ontwikkeld en gebruikt, biedt echter interessante (analyse)mogelijkheden voor de huidige en toekomstige generatie HR-professionals en onderzoekers op het HR-vakgebied.

Casus: Toekomsttaken

Met acht vertegenwoordigers van MT, HR en ondernemingsraad is binnen een ambtelijke uitvoeringsdienst in beeld gebracht wat de taken in het werk op dit moment zijn, wat de tijdsbesteding is aan deze taken en hoe die tijdsbesteding in de komende vijf jaar, gelet op de technologische en sociale innovaties, zich zal gaan ontwikkelen. De taken van de toekomst bleken in het geval van deze afdeling voor de meerderheid dezelfde soort taken als de taken van nu, maar wel in een andere tijdsverhouding. De ene taak wordt groter, de andere kleiner.

Match analyseren

De 27 gedefinieerde taken vormden vervolgens de input voor een innovatieve analyse van de 'match' van het huidige personeel met de taken van nu én met de taken van de toekomst. Voor elk van de taken gaven medewerkers aan of ze een

taak wel of niet hebben, of ze de taak wel of niet (meer) willen en of ze een taak wel of niet kunnen. Voor HR is het relevant om te weten hoeveel mensen er mee kunnen met de verwachte toekomst van werk en wat de meest voorkomende drempels of blokkades zijn: competenties of motivaties. Een 'matchboard' geeft tenslotte op alle taken een beeld van de match en de drempels. Dit moleculaire beeld van het werk in taken is een rijk en genuanceerd beeld wat ook om andere manieren van interveniëren vraagt.

Inzet HR-middelen

Het gedetailleerde beeld biedt tal van aanknopingspunten voor zeer gerichte inzet van HR-middelen. Op taakniveau kan bijvoorbeeld een flexibel en modulair opleidingsaanbod worden ingekocht of ontwikkeld voor groepen werknemers die aangeven de belangrijker wordende taken die ze nog niet beheersen te willen leren. In nauwe samenwerking met het beroeps- en onderwijs kunnen dergelijke opleidingen wellicht ook deels via werkplekleren worden ontwikkeld.

Minstens zo interessant is het echter om te kijken naar mogelijkheden om aan taken en banen te sleutelen in plaats van aan mensen. Hiertoe is inmiddels het nodige 'baangereedschap' beschikbaar. Denk aan: *job innovation* (nieuwe taken naar je werk halen), *job crafting* (tijd over taken anders verdelen), *job carving* (taken afstoten/overdragen), *team crafting* (samen de taken anders verdelen) en *job slashing* (combineren van taken uit verschillende functies, eventueel zelfs bij verschillende werkgevers). Instrumenten waarmee HRM- en HRD-professionals met werknemers zelf taken en banen zo kunnen aanpassen dat die optimaal passen bij de eigen motivatie en kwalificatie.

Duurzame inzetbaarheid is een uiterst dynamisch concept. Om de eigen inzetbaarheid te kunnen verduurzamen hebben mensen inzicht nodig. Inzicht in zichzelf. Maar ook inzicht in de toekomst van hun werk en hun taken. Bij beiden kan HR een centrale rol pakken. Niet door vage vergezichten op geduldig papier, door rampsce-nario's of dreigende filmpjes over verdwijnende werkgelegenheid, maar door werknemers helder en concrete handelingsperspectieven te bieden op taak-niveau. Want taken krimpen en taken groeien. Taken verdwijnen en taken verschijnen.

Om een idee te krijgen van deze taakdynamiek kijken onderzoekers steeds meer in detail naar beroepen en banen om zo een beeld te krijgen van de arbeidsmarkt in taken. Dergelijk onderzoek biedt belangrijke inzichten en aanknopingspunten voor de moderne HRD- en HRM-praktijk die er een essentiële bijdrage mee kan leveren aan de verduurzaming van de inzetbaarheid. Die bijdrage is te leveren door medewerkers en managers inzicht te bieden in (verwachte) veranderingen in takenpakketten, zodat ook voor hen zichtbaar wordt in hoeverre men 'fit for the future' is. Dat inzicht helpt medewerkers om taakgericht in beweging te komen voor hun eigen toekomst. Door deel te nemen aan opleiding gericht op nieuwe taken of groeitaken en door die taken ook bewust ruimte te geven in de huidige baan. Als werknemers op die manier bezig zijn met hun eigen toekomst, hoeven ze voor die toekomst toch helemaal niet bang te zijn?

Jos Sanders

is Lector Leren tijdens de beroepsloopbaan aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN)

Luc Dorenbosch

is Baaningenieur bij debaaningenieurs.nl

Joep van den Eerenbeemt

onderzoekt skills en taken en adviseert daarover bij TNO