

HOOFDSTUK 6

VERANDERENDE EN VERDWIJNENDE BEROEPEN: HRD'ER LAAT JE HOREN!

Luc Dorenbosch en Jos Sanders

6.1 INLEIDING

HRD-professionals houden zich primair bezig met de ontwikkeling van menselijk kapitaal voor en in de arbeidsorganisatie. Dat ontwikkelen kan door formeel, informeel of non-formeel leren. Leren gebeurt verreweg het meest in en rond het werk zelf of daarbuiten. HRD'ers zijn experts in het opzetten, begeleiden en analyseren van effectieve persoonlijke of vakgerichte opleidings- en ontwikkeltrajecten die passen bij de veranderingen in werk en organisatie. De gereedschapskist van de HRD'er is weliswaar gevuld met kennis van allerlei leervormen en -praktijken, maar hoe goed is hij in het kijken hoe het werk zich in de toekomst überhaupt gaat ontwikkelen? HRD moet kunnen vooruitkijken en anticiperen op wat komen gaat, maar horen we de HRD'er wel genoeg in het debat over technologie en de banen en beroepen die daardoor veranderen of dreigen te verdwijnen? Naar onze mening valt dat in de praktijk tegen.

In dit hoofdstuk gaan we in op hoe een taakanalyse van de dynamiek in het werk de HRD'er kan helpen om zijn rol op te eisen bij bedrijfsinterne vraagstukken over de toekomst van dat werk. We bouwen het hoofdstuk op rond het dynamische proces van kwalificatieveroudering. Want met de tijd doen werkenden niet alleen nieuwe kennis en vaardigheden op, opgedane kwalificaties worden soms ook (weer) minder waardevol of zelfs overbodig. We zullen enkele wetenschappelijke inzichten verbinden aan concrete praktijken

en methodieken die organisaties op dit moment toepassen. Drie vragen staan in dit hoofdstuk centraal:

- 1 Wat verstaan we onder kwalificatieveroudering in relatie tot (technologische) veranderingen in het werk?
- 2 Hoe kun je anticiperen op de risico's van kwalificatieveroudering met behulp van een analyse van de toekomst van het werk op taakniveau?
- 3 Welk gereedschap heeft de HRD'er om Leven Lang Ontwikkelen in relatie tot veranderend werk in 'goede banen' te leiden?

6.2 VERANDERING IN WERK BETEKENT KANSEN, MAAR OOK BEDREIGINGEN

De dynamiek in beroepen, in werk en in banen neemt verder toe door technologische en andere ontwikkelingen in en om het arbeidsproces. Al enkele jaren loopt de discussie rond het grootschalig verdwijnen van werk door robotisering en digitalisering. En ook al blijven de vermeende grote effecten op de arbeidsmarkt vooralsnog gering, technologie heeft een zekere impact op alle banen en beroepen. Ze veranderen erdoor, net zoals ook ons dagelijks (samen) leven sinds de komst van bijvoorbeeld de smartphone anders is geworden.

6.2.1 Verandering als kans

Dat werk verandert is niet per definitie slecht. Een toename van dynamiek in het werk maakt werken in potentie een steeds leerzamere bezigheid. Denk bijvoorbeeld aan corona, online werken en presenteren. In potentie zijn banen en beroepen daarmee ook steeds rijkere 'leerscholen' waarin werknemers zich al doende ook steeds verder kunnen ontwikkelen. Zeker voor werknemers met een voorkeur voor de meer praktische manieren van leren en ontwikkelen en een afkeer of angst voor leren uit boeken of voor het les krijgen van een docent in een klaslokaal, is die toenemende dynamiek en dus leerrijkheid van werk een belangrijke kans. Een kans om zich te blijven ontwikkelen op een manier die goed aansluit bij de eigen leervoorkeur, namelijk het al doende leren of het leren met de handen. Een belangrijke uitdaging daarbij is wel dat juist de opbrengst van het informele leren en ontwikkelen nog steeds moeilijk aan te tonen is. Er is immers nog nauwelijks erkenning van de ontwikkeling die mensen doormaken door leerrijk werk te verrichten; en de validering door er diploma's of andere 'waardepapieren' aan te koppe-

len, verloopt moeizaam. Structureel erkennen van deze vormen van werkplekieren blijkt dan ook buitengewoon lastig, zo blijkt ook uit de ervaringen met EVC in de laatste decennia (zie ook hoofdstuk 14 van Duvekot en Onstenk). Zij laten echter ook zien dat het zeker niet onmogelijk is om werkplekieren te waarderen.

HRD-professionals kunnen daarbij een belangrijke rol spelen door continu ontwikkeling zichtbaar te maken en die ontwikkeling ook te erkennen. Het is van belang om te blijven zoeken naar manieren om ook aan het informele leren niet alleen persoonlijke en arbeidswaarde, maar ook civiele waarde toe te kennen, zo nodig samen met het onderwijs. Dat kan bijvoorbeeld door het verstrekken van diploma's of (branche)certificaten. Een leven lang ontwikkelen krijgt daarmee mede dankzij HRD ook echt inhoud en waarde, zonder dat de kracht van het zelfgestuurde en soms zelfs toevallige of minder intentionele leren verloren gaat.

6.2.2 Verandering als bedreiging

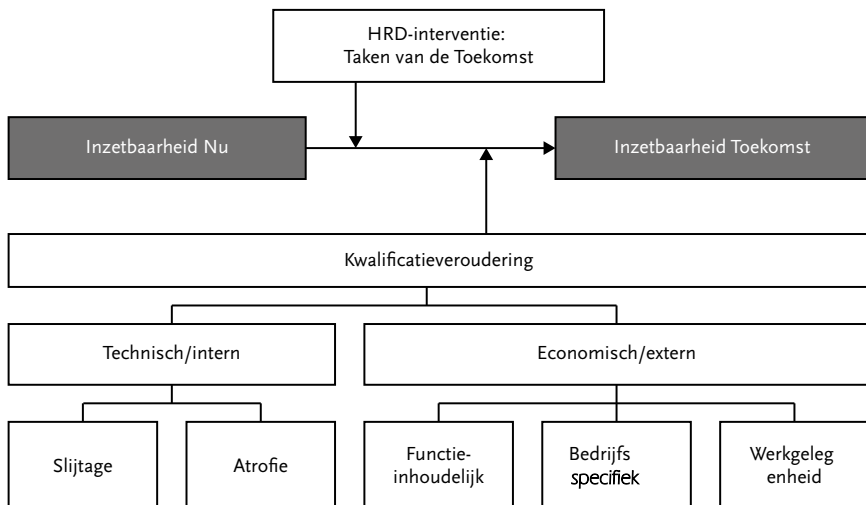
De steeds grotere dynamiek in beroepen en banen betekent echter ook dat de geleerde kennis en vaardigheden in het werk zelf of elders steeds sneller hun (economische) waarde verliezen, voor zowel de interne als externe arbeidsmarkt. Kwalificatieveroudering of obsoletie, zoals de wetenschappelijke literatuur dit fenomeen noemt (De Grip & Van Loo, 2002; Thijssen & Van der Heijden, 2003; Sanders & Kraan, 2013), ligt daarmee op de loer. En dat is een risico. Mensen die zelf kennisveroudering ervaren, kunnen hun verouderde kwalificaties niet alleen minder goed 'verkopen' op de arbeidsmarkt, maar zijn ook meer geneigd zich terug te trekken uit het arbeidsproces. Hoe minder werkenden zichzelf nog als up-to-date beschouwen, des te groter de kans op verlies van bevoegdheid, vermoeidheidsklachten, verzuim en vervroegd uittreden (Messiou et al., under review).

Ook bij het signaleren van risico's van kwalificatieveroudering en het voorkomen en 'genezen' ervan spelen HRD-professionals een belangrijke rol. Zij kunnen die invullen door uit te gaan van een dynamisch perspectief op duurzame inzetbaarheid en dat in het kader van duurzaam HRM ook koppelen aan het leven lang ontwikkelen. In hoofdstuk 4 gaan Semeijn en Van der Heijden dieper in op de rol van HRM/HRD-professionals in het verbinden van individuele ontwikkeling aan collectieve ontwikkelprocessen en vice versa. Zij benadrukken daarbij onder andere het belang van een kwalitatieve

dialogoog met de omgeving om goed en tijdig te kunnen acteren op signalen uit die omgeving. We richten ons in dit hoofdstuk vooral op het signaleren van de risico's van kwalificatieveroudering en het daarmee omgaan.

6.3 HET SIGNALEREN VAN KWALIFICATIEVEROUDERING

Kwalificatieveroudering of obsoletie (zie voor reviews De Grip en Van Loo, 2002, en Sanders en Kraan, 2013) is van invloed op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De werkende en het werk zelf zijn niet statisch en de mate van kwalificatieveroudering bepaalt in hoeverre ze de huidige inzetbaarheid van mensen in de toekomst bedreigt (zie figuur 1). Kwalificatieveroudering kent vijf hoofdvormen, geclusterd in twee technische of interne vormen (slijtage en atrofie) en drie economische of externe vormen (functie-inhoudelijk, verschuivingen in de werkgelegenheidsstructuur en bedrijfsspecifiek). Om ze in de eigen organisatie beter te leren herkennen en signaleren bij medewerkers(groepen), gaan we er wat dieper op in. De HRD'er moet zich namelijk al vroegtijdig laten horen door te interveniëren voordat kwalificatieveroudering voor de medewerkers en de organisatie te veel nadelen brengt. Te vaak komen HRM en HRD te laat in beeld.



Figuur 1

Het proces van kwalificatieveroudering en haar hoofdvormen

6.3.1 Technische kwalificatieveroudering

De eerste hoofdvorm van kwalificatieveroudering – technische veroudering van *skills* – vindt plaats in mensen zelf en is onafhankelijk van de ontwikkelingen in de omgeving van het werk, de werknemer of werkzoekende. Deze vorm van kwalificatieveroudering duidt Rosen (1975) daarom ook wel aan als interne depreciatie van menselijk kapitaal. Van technische of interne kwalificatieveroudering is sprake als iemand niet meer beschikt over bepaalde waardevolle skills die hij eerder wel bezat, waardoor iemands totale skills-set aan economische waarde inboet.

- **Slijtage.** Allereerst veroorzaakt slijtage dat verlies van waardevolle skills. Het gaat dan om het verlies van fysieke, cognitieve of mentale vermogens. Voorbeelden van slijtage zijn legio en concentreren zich vooral in fysiek of psychosociaal en emotioneel zware beroepen. Denk daarbij aan bouwvakkers van wie de rug het begeeft, militairen of artsen die te veel ellende hebben meegemaakt of politieagenten of ambulancepersoneel die met veel agressie te maken hebben gehad. Met het oog op vergrijzing en de eis dat werknemers langer doorwerken, krijgt deze vorm van kwalificatieveroudering, en vooral de preventie ervan, de laatste jaren steeds meer aandacht. Helaas gebeurt dat meestal in de vorm van ontzietmaatregelen, waarbij werknemers minder uren gaan werken in het huidige fysiek of mentaal zware werk, meer verlof krijgen of eerder met pensioen kunnen.
- **Atrofie.** Verlies van skills kan ook optreden wanneer iemand skills langere tijd niet of te weinig (heeft) gebruikt. Skills zakken daardoor als het ware weg. In dat geval is er sprake van atrofie: *not using means losing*. Voorbeelden van atrofie zien we bijvoorbeeld bij mensen die hun loopbaan tijdelijk onderbreken vanwege verlies van werk, ziekte of het op zich nemen van zorgtaken. Atrofie treedt ook op bij mensen die in hun baan slechts een deel van hun skills benutten, bijvoorbeeld wanneer ze onder hun niveau werken of wanneer werknemers zich vergaand specialiseren in bepaalde specifieke skills en andere aanwezige skills niet meer benutten.

6.3.2 Economische kwalificatieveroudering

Bij de tweede hoofdvorm van kwalificatieveroudering – economische kwalificatieveroudering – gaat het om een waardedaling van het menselijk kapitaal als gevolg van veranderingen van buitenaf. Om die reden spreken we hierbij ook wel van externe depreciatie van menselijk kapitaal. Aan deze vorm van

kwalificatieveroudering liggen technologische en organisatorische ontwikkelingen ten grondslag.

- **Functie-inhoudelijk.** Kwalificatieveroudering treedt op als de eisen voor een bepaalde functie veranderen en de skills die voorheen toereikend waren om alle taken in een functie goed uit te voeren, dat niet langer zijn. Daarbij kan er sprake zijn van hogere eisen, bijvoorbeeld als de complexiteit van bepaalde taken toeneemt, maar het kan natuurlijk ook gaan om andere eisen of zelfs lagere eisen. Een voorbeeld is de introductie van nieuwe software of ICT-applicaties voor specifieke taken. Aan de skills, die eerder wel nog nodig waren voor het optimaal gebruik van oude softwarepakketten en applicaties, is nu minder behoefte.
- **Bedrijfsspecifiek.** Hier treedt kwalificatieveroudering op wanneer iemand van werkgever verandert. Daardoor kunnen bedrijfsspecifieke skills, die eerder waardevol waren bij de oude werkgever, grotendeels hun waarde verliezen. Dat is relevant als het gaat om de mobiliteit van werkenden. Zijn er bijvoorbeeld grote bedrijfssluitingen of massaontslagen, dan dalen ooit waardevolle, maar bedrijfsspecifieke skills in waarde. Eerdere training en opleidingen in die skills verliezen dan hun rendement.
- **Verschuivingen in de werkgelegenheidsstructuur.** Op een ander niveau vindt kwalificatieveroudering plaats wanneer de vraag naar skills voor een bepaalde functie of beroep over de gehele linie afneemt en dus niet alleen maar in de huidige functie of in een specifiek bedrijf. De structuur van de werkgelegenheid verandert dan en de vraag naar de skills die bij een functie of beroep behoren, neemt dan af. De introductie van de pinautomaat is een voorbeeld van een ontwikkeling die zorgde voor een sectorbrede verschuiving in de werkgelegenheidsstructuur. Banken hadden geen behoefte meer aan de skills om aan de kas bij de bank geld te verstrekken aan klanten. Een nog actueler voorbeeld is dat van de gasinstallateur die geleidelijk zijn skills aan waarde ziet verliezen, omdat steeds meer huishoudens en bedrijven 'van het gas afgaan'.

De genoemde vijf vormen van kwalificatieveroudering zijn allemaal actueel, zeker vanwege de demografische ontwikkelingen die langer doorwerken nodig maken. En dat in combinatie met de snelle (technologische) ontwikkelingen die het bijhouden, benutten en ontwikkelen van waardevolle skills voor de eenentwintigste-eeuwse arbeidsmarkt steeds belangrijker maken.

6.4 AANPAK: BEKIJK DE TOEKOMST VAN HET WERK OP TAAKNIVEAU

HRD'ers staan voor de continue uitdaging om een opleidings- en ontwikkelingsbeleid te ontwikkelen met een visie op de toekomst. Daar ligt immers het rendement van deze investeringen. Maar hoe kan iemand weten op welke veranderingen in het werk je je moet voorbereiden?

Hoe breng je de dynamiek in banen, werk en functies systematisch in beeld en hoe gebruik je vervolgens die informatie om enerzijds richting te geven aan het leren en ontwikkelen van het menselijk kapitaal in de organisatie en (zo) leerrijk (mogelijk) werk aan te bieden? Terwijl je anderzijds ook oog hebt voor de keerzijde van te leerrijk werk, waardoor werk te complex wordt, met eventuele risico's van kennisveroudering of burn-out (behoud van gezondheid en welzijn)?

Een HRD-aanpak die verschillende sectoren al enkele jaren inzetten heet *Taken van de Toekomst*. Zoals de naam al zegt, richt deze aanpak zich op het taakniveau. Dat is van belang omdat we weten dat technologische veranderingen nooit meteen de hele baan treffen, maar zich in verschillende taken of taakclusters uiten (Acemoglu & Restrepo, 2019). Het werk verandert op taakonderdelen: een deel krimpt of verdwijnt de komende jaren, terwijl een ander deel groeit of nieuw is. Dit gebeurt eigenlijk continu. Geen enkele baan is hetzelfde als tien jaar geleden.

Taken van de Toekomst is een aanpak om die dynamiek inzichtelijk te maken en om er enige grip op te houden, zodat werknemers en organisaties betere en meer toekomstgerichte ontwikkelkeuzes kunnen maken om de *person-job fit* van medewerkers blijvend te optimaliseren (zie ook Dorenbosch et al., 2018). De centrale gedachte is: hoe beter medewerkers met taken van de toekomst blijven matchen qua competenties en motivatie, hoe duurzamer hun inzetbaarheid zal zijn. De vragen die organisaties met deze aanpak willen beantwoorden zijn:

- Hoe ziet het toekomstig werk in onze organisatie eruit? Welke onderdelen van het werk zullen het eerst te maken krijgen met structurele (technologische) veranderingen? Wat verdwijnt, krimpt, groeit? Ontstaan er nieuwe taken in de komende vijf jaar?
- Hoe kunnen deze taakontwikkelingen in onze banen en functies blijven matchen met wat medewerkers kunnen en willen? Hoe maak je de toekomst van werk tot een normaal onderwerp, zonder bedreigend te zijn?
- Hoe houden we ons werk en daarmee de inzetbaarheid van medewerkers *future-proof*? Welke investeringen en interventies in taakontwerp, opleiding, werving of mobiliteit passen hierbij?

Door in een organisatie deze vragen samen met medewerkers en managers aan de orde te stellen, kan de HRD'er zich krachtig positioneren. We laten hieronder zien wat de aanpak in de kern inhoudt met betrekking tot de functie van analist in een academisch ziekenhuis.

Casus: Analist in een academisch ziekenhuis

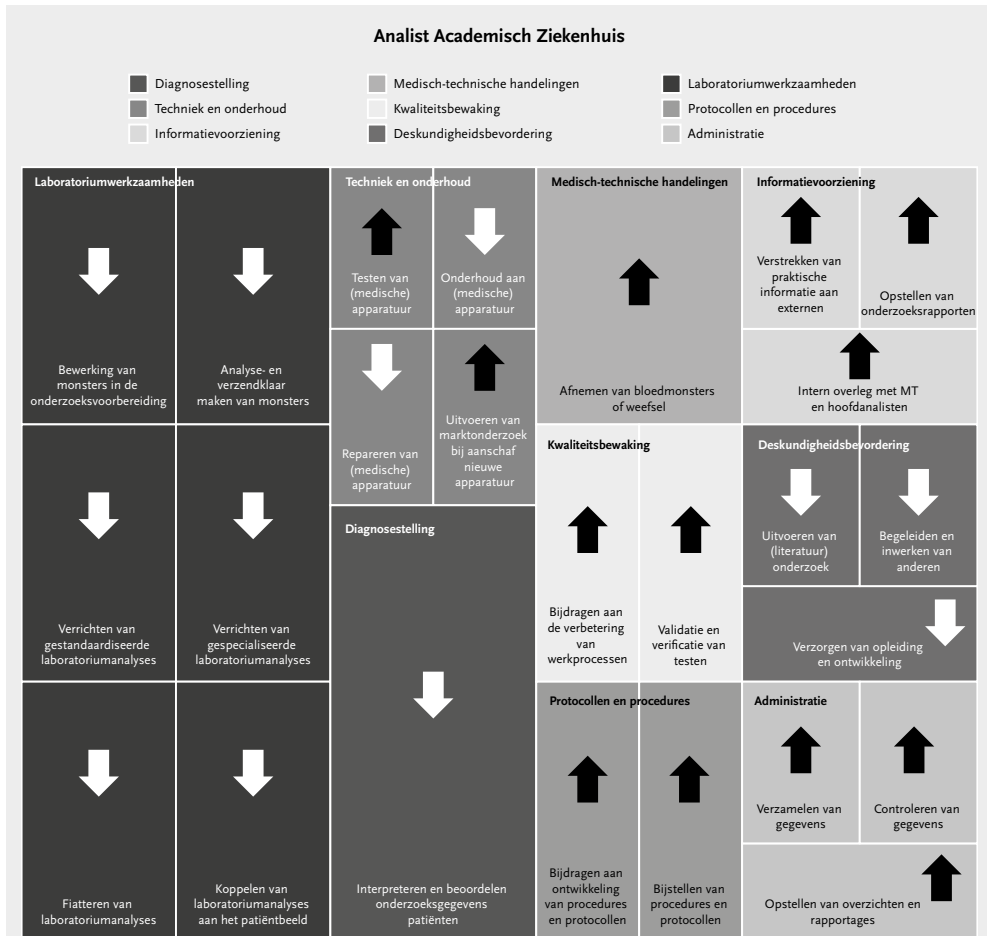
In een traject binnen academische ziekenhuizen zijn diverse functies onder de loep genomen, waaronder de functie van analist. Deze analist werkt in een laboratorium en test bloed-, speeksel- of urinemonsters en rapporteert de uitslagen aan de microbioloog of viroloog. Het is een beroep dat in de Covid-19-crisis meer aandacht heeft gekregen, nu velen zich regelmatig hebben laten testen om daarna te wachten op de uitslag die de analist genereert.

Wat heeft een HRD'er met een Taken van de Toekomst-aanpak te bieden als het gaat om het meedenken in en inspelen op de veranderingen in deze functie? We onderscheiden in het hiernavolgende vier bijdragen die de HRD'er kan leveren:

1 Een HRD'er kan het gesprek over werk aangaan met medewerkers en managers

Ga je aan de slag met de Taken van de Toekomst-aanpak, dan is een belangrijke eerste stap om heel helder te krijgen wat de huidige taken zijn in het werk van de analist. De taken van nu dus. Wat doet hij of zij? En welke van deze taken vragen in verhouding veel tijd of juist minder tijd? Soms komt deze informatie uit gedetailleerde functiebeschrijvingen, maar het kan ook heel nuttig zijn een groep analisten samen deze taken te laten benoemen en op te tellen, zodat er een helder takenoverzicht ontstaat.

Figuur 2 toont zo'n takenoverzicht waarin uiteindelijk 25 taken zijn ondergebracht in 9 taakclusters (dat is de verzamelnaam voor wat deze taken anders maakt dan andere taken). Te zien is dat laboratoriumwerkzaamheden (bijvoorbeeld analyses van de monsters) een groot deel van het werk vormen, terwijl administratietaken in verhouding minder tijd in beslag nemen. Niet alles vraagt evenveel tijd, ook al zijn ze allemaal belangrijk in het werk.



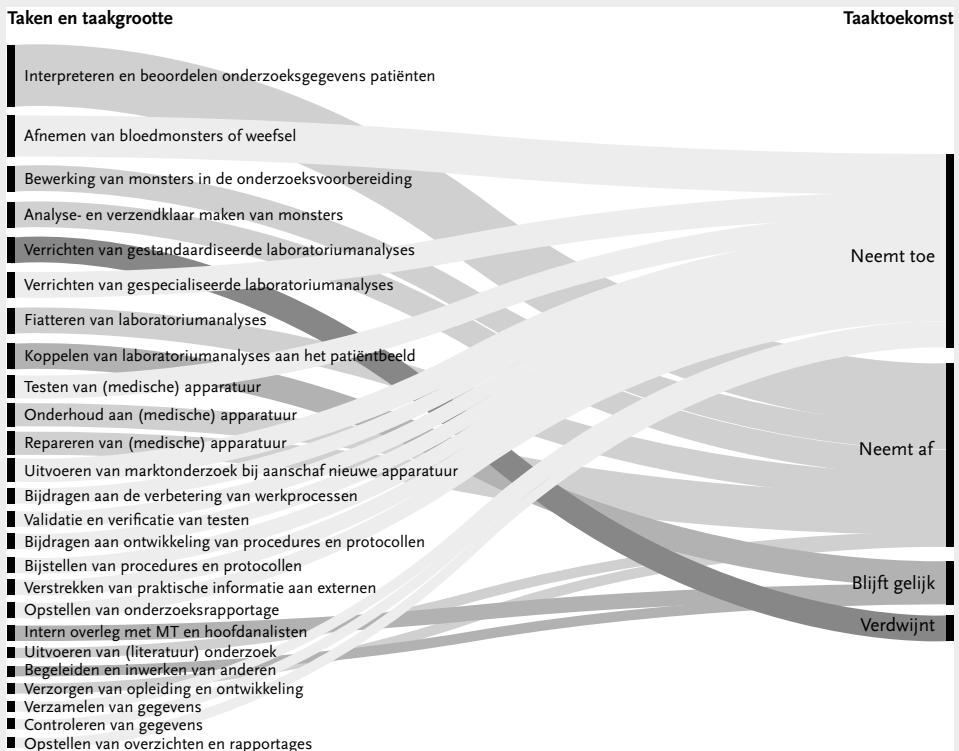
Figuur 2 Overzicht van 25 analisttaken naar taakgrootte en groei (↑) of krimp (↓)

2 Een HRD'er kan medewerkers en managers een gestructureerd beeld geven over de veranderingen in het werk en de taken van de toekomst

Maar hoe weet je nu wat er in de toekomst staat te gebeuren? In het geval van de analist hebben verschillende experts binnen ziekenhuizen hun visie gegeven op elk van de taken. Experts zijn mensen die in het ziekenhuis of vanuit bijvoorbeeld een opleiding een goed beeld hebben van de (technologische) ontwikkelingen in het analistenvak. Zij beoordelen welke taken in de komende vijf jaar zullen:

- groeien of nieuw zijn;
- krimpen of verdwijnen;
- gelijk blijven.

In figuur 2 is zichtbaar hoe deze groei- en krimpdynamiek voor elk van de taken is beoordeeld. Je ziet ook de diversiteit in de taakdynamiek. Die is vaak nog beter waar te nemen als je dezelfde informatie in een taakflowdiagram weergeeft. Figuur 3 laat duidelijk zien dat het analistenvak er in de komende vijf jaar anders uit gaat zien, met name wat de kern van het werk zal gaan zijn. De nu nog kleinere taken zullen toenemen in tijd, terwijl de top tien taken van nu juist veel vaker zullen afnemen in tijd. Het zwaartepunt verschuift. Het laten zien van deze taakflowdiagrammen aan medewerkers en leidinggevendenden, maakt altijd discussie los en zet mensen in de actiestand: zijn we hier al genoeg op voorbereid?



Figuur 3 Analist: Taakflowdiagram voor de taken van de toekomst

3 Een HRD'er kan de rol van technologie op taakniveau begrijpen en uitleggen

Tabel 1 toont wat de achtergrond is van de pijlen wijzend naar boven of naar beneden in figuur 2. Samen met de informatie uit figuur 3 zie je meteen wat er aan het gebeuren is. Taken die nu nog omvangrijk zijn, zullen naar verwachting veelal krimpen in de nabije toekomst. Maar wat is daar nu de reden van? En wat moet de HRD'er ermee?

Tabel 1 Genoemde redenen voor de toekomstige de groei en/of krimp van taken

Taakcluster	Taaktoekomst	Krimp/ Groei?
Laboratorium-werkzaamheden	'Automatisering van de voorbereiding, zoals afpipe-teer-robots, is er al en zal in de toekomst een grotere rol gaan spelen.'	Krimp taak
Diagnosestelling	'Steeds meer gegevensverwerking verloopt geautomatiseerd, waardoor de analist deze gegevens niet meer ziet. De diagnoses gaan direct door naar een viroloog/microbioloog voor nadere beoordeling.'	Krimp taak
Deskundigheids-bevordering	'Kennis van het vakgebied wordt minder belangrijk door automatisering. De complexiteit van de handelingen neemt af en kennis over de werking van het apparaat is daardoor minder belangrijk.'	Krimp taak
Techniek en onderhoud	'Er vindt steeds vaker aan relevante firma's uitbesteding plaats van onderhoud en storings , maar ISO-certificeringen vergen steeds meer en uitgebreider validering om een apparaat in gebruik te kunnen nemen.'	Krimp+ Groei taak
Kwaliteitsbewaking	'Meer apparaten, meer registratie, hogere kwaliteitseisen en meer administratie. Daarom is een analist aangesteld als 'kwaliteitsanalist'. Deze functie/rol wordt in de toekomst belangrijker.'	Groei taak
Protocollen en procedures	'De samenwerking met andere specialisaties binnen het ziekenhuis en laboratoria buiten het ziekenhuis neemt toe waardoor meer procedures en protocollen nodig zijn.'	Groei taak
Informatie-voorziening	'Omdat er steeds meer apparaten buiten de afdeling komen en je zelf wel verantwoordelijk blijft voor de testuitslagen, zijn hier meer controles op nodig.'	Groei taak
Administratie en rapportage	'Toenemende automatisering vraagt om invoer van meer digitale gegevens.'	Groei taak
Medisch-technische handelingen	'Een mogelijke nieuwe taak waarmee de snelheid van analyse toeneemt, is afname aan het bed van de patiënt ('point of care'-benadering) en directe analyse via een sneltest.'	Groei taak

Automatisering van de analyses en de introductie van afpипeteer-robots zorgen ervoor dat de analistenfunctie ingrijpend verandert. Je ziet nu al dat traditionele taakclusters naar verwachting in de toekomst alleen maar kleiner zullen worden – ook gezien de financiële investeringen die tijdens de Covid-pandemie zijn gedaan in automatisering.

Aan de andere kant zijn er ook taken die juist groeien of nieuw zijn. Interessant is dat juist de toename van automatisering (nu nog) leidt tot het meer invoeren van digitale gegevens. Ook vragen juist die apparaten weer meer om kwaliteitsbewaking en het goed testen voordat de analist ze in gebruik neemt. De analist moet de apparaten slim en betrouwbaar maken en houden. Dat is wat er gebeuren gaat.

Deze versimpelde weergave laat zien hoe technologie het werk van de analist verandert. Het echte laboratoriumwerk gaat verdwijnen. Dat kan een machine immers sneller en mogelijk nauwkeuriger. En juist de kwaliteitsbewaking van wat nieuwe laboratoriu-mapparaten aan uitslagen produceren, is een van de nieuwe domeinen van de analist. Opvallend, en interessant voor de HRD'er, is ook de veranderende aard van de inspanningen voor deskundigheidsbevordering omdat die zich minder zal concentreren op de vakkennis zelf, maar meer op de ontwikkeling van slimme en betrouwbare apparaten voor bijvoorbeeld diagnose. Kennis van het vakgebied is steeds minder belangrijk omdat automatisering toeneemt.

4 Een HRD'er kan de kwalificatieveroudering scherper zien en acties op maat formuleren

Die veranderende vraag naar deskundigheidsbevordering is een omgevings signaal aan de HRD'er, want wat moet je analisten nog leren als een apparaat de traditionele kern-taken vervangt? Dan dreigt kwalificatieveroudering door atrofie: vakkennis die iemand niet gebruikt, raakt in verval. De actuele skills-set van een analist matcht mogelijk niet meer met de gevraagde skills-set. Dat kan komen doordat een analist nieuwe gevraagde skills tekortkomt, maar ook doordat de analist skills 'over heeft' omdat er geen vraag meer naar is. Het deel van de skills-set die de analist in zijn functie nog productief kan inzetten neemt af en op den duur schaadt dat de duurzame inzetbaarheid. Onderhoud is dus vereist.

De HRD'er moet dan zien en laten zien dat er nieuwe leermogelijkheden en -behoeften ontstaan rond bijvoorbeeld taken die groeien of nieuw zijn. De tijd die vrijkomt doordat bepaalde taken krimpen kan de analist besteden aan taken die groeien of aan de ontwikkeling van skills ten behoeve van die nieuwe taken. Het is dus noodzakelijk dat de HRD'er begrijpt wat de dynamiek is in het werk op taakniveau in relatie tot de dynamiek in skills van de werknemers. Het is van belang om deze dynamiek te begrijpen en die ook kunnen uitleggen en laten zien aan management en medewerkers.

6.5 CONCLUSIE EN IMPLICATIES

Anticiperen op de toekomst van het werk vereist inzicht in de dynamiek op taakniveau. Je kunt je aan de hand van deze informatie als HRD'er afvragen of er wel genoeg mensen mee kunnen en/of willen in de richting die een organisatie ambieert. Matchen medewerkers met de taken van de toekomst? Groeien mensen en taken uit elkaar of groeien ze juist naar elkaar toe? Dat maakt natuurlijk veel uit voor het te voeren HRD-beleid en het daarmee gemoeide budget.

Het is dus vanzelfsprekend om de *future fit* van medewerkers te optimaliseren met behulp van interventies zoals Taken van de Toekomst. Dergelijke interventies zijn legitieme investeringen die zich terugbetalen en waarmee HRD de langetermijnstrategie van een afdeling, team of organisatie actief ondersteunt. Dit betekent uiteraard niet dat er geen aandacht moet zijn voor krimp- of verdwijntaken, want juist het gegeven dat er taken krimpen en verdwijnen biedt mogelijkheden om op tijd en slim af te gaan bouwen en tijd te gaan besteden aan groeitaken, nieuwe taken of aan de ontwikkeling van nieuwe skills in opleidingstrajecten.

HRD'ers zijn specialisten in groei en ontwikkeling, maar moeten in de praktijk ook oog hebben voor het omgaan met krimp en teleurstelling. Mensen houden in onzekere economische tijden graag vast aan wat ze hebben en kennen, ook al is dat op lange termijn niet altijd een houdbaar scenario vanwege doorlopend dreigende kwalificatieveroudering. Het hoeft geen angstzaaijerij te betekenen als HRD een scherp beeld van de toekomst van het werk en de taken weet terug te geven aan medewerkers en leidinggevendenden. HRD kan hiermee een waardevol perspectief bieden en aanzetten tot actie.

6.5.1 Methodiek voor strategisch HRD-beleid

In dit hoofdstuk presenteerden we een nieuwe methodiek die HRD-professionals kan helpen om medewerkers nu te matchen met de taken van de toekomst. De methodiek bestaat uit twee stappen: het bepalen van de taken van de toekomst en het vaststellen van de inzetbaarheid op die taken. In de eerste stap vormen de taken van het huidige pakket het startpunt. De methode biedt informatie bij het bepalen of een taak verdwijnt, krimpt, stabiel is, groeit of nieuw zal zijn. De indeling in deze vijf richtingen of taakscenario's helpt bij het snel en helder in beeld krijgen wat er waarschijnlijk in bepaalde func-

ties zal gaan gebeuren. In de praktijk valt ons daarbij op dat het gezamenlijk nadenken en discussiëren over toekomstscenario's per taak erg veel energie geeft en ook bijdraagt aan het vergroten van het draagvlak voor veranderingen en verschuivingen.

In een eventuele tweede stap (die nu geen aandacht kreeg in dit hoofdstuk) nodigt een digitale tool medewerkers uit om per taak drie vragen te beantwoorden: (1) Heb je een bepaalde taak in je takenpakket? (2) Wil je meer, evenveel of juist minder tijd aan een die taak besteden? (3) Beheers je de taak? En zo niet, zou je die taak dan wel of niet willen leren?³ Het geaggregeerde antwoord op de drie vragen geeft HRD een interessant en gedetailleerd beeld van de inzetbaarheid van het huidige personeelsbestand op de taken van de toekomst. Medewerkers krijgen na het digitaal doorlopen van de drie vragen een persoonlijke terugkoppeling per taak en kunnen vervolgens zelf aan de slag met het optimaliseren van de eigen *job fit*.

6.5.2 Sleutelen aan mens én taak

Het gedetailleerde beeld van de inzetbaarheid van het huidige personeelsbestand op de taken van de toekomst biedt tal van aanknopingspunten voor een zeer gerichte inzet van HRD-middelen. Op taakniveau kan HRD bijvoorbeeld een flexibel en modulaair opleidingsaanbod inkopen of ontwikkelen voor groepen werknemers die aangeven (nieuwe of groeiende) taken die ze nog niet beheersen te willen leren. HRD kan in nauwe samenwerking met het (beroeps)onderwijs dergelijke modulaire opleidingen wellicht ook deels via werkplekleren ontwikkelen en het leren voor bestaande of nieuwe beroepen ook in de noodzakelijke authentieke contexten laten plaatsvinden (zie ook hoofdstuk 7 van Klarus en Nieuwenhuis). Minstens zo interessant is het echter om te kijken naar mogelijkheden om aan de taken zelf te sleutelen in plaats van vooral aan mensen. Hiervoor zijn vijf soorten 'baangereedschap' beschikbaar: *job innovation* (nieuwe taken naar je werk halen), *job crafting* (tijd anders verdelen over taken), *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) (Dorenbosch & Van Vuuren, 2017; TNO/NSvP, 2014). De HRD'er van de toekomst kent deze gereedschappen en weet wanneer ze van toepassing zijn.

³ Zie www.takenvandetoekomst.nl voor de totaalaanpak inclusief medewerkertool.

6.5.3 Een nieuwe kijk op de arbeidsmarkt

Op de arbeidsmarkt van de eenentwintigste eeuw is de vraag naar arbeid aan een sterke dynamiek onderhevig. Vraag en aanbod van arbeid dienen zich daartoe zodanig te verhouden dat ze elkaar snel en efficiënt kunnen blijven vinden. Er ontwikkelt zich een arbeidsmarkt waarin burgers zichzelf ook meer grenzeloos kunnen (laten) benutten en waarin ze voortdurend een eigen perspectief kunnen behouden, in relatie tot wat die markt nu en straks van hen vraagt. Die arbeidsmarkt vraagt om duurzaam omgaan met menselijk kapitaal, opdat werknemers en organisaties *fit for the future* zijn en dat zelf ook zo voelen.

De HRD'er kan in die arbeidsmarkt een belangrijke rol spelen door te denken in skills en in taken in plaats van in functies, banen, beroepen en diploma's. Daarmee kan de HRD-professional meebouwen aan de arbeidsmarkt van morgen. Een arbeidsmarkt die dus meer draait om alles wat je wilt en kunt en in welke taken je dat nu wilt en kunt benutten en ontwikkelen. En niet alleen om welke diploma's of bevoegdheden iemand nú behaald heeft om op basis daarvan te bepalen voor welk beroep en in welke sector of organisatie of onder welke cao iemand dat deel van zijn skills-set mag inzetten.

6.5.4 Oproep aan toekomstige HRD'ers

De oproep die we aan (toekomstige) HRD'ers doen, is niet om te stoppen met het kijken naar diploma's en beroepen. Deze zijn en blijven immers belangrijke en zeer bruikbare arbeidsmarktinstellingen. Onze suggestie is om ook op andere manieren te leren kijken naar de dynamische arbeidsmarkt van de eenentwintigste eeuw en naar het leren en ontwikkelen in relatie tot die dynamiek van veranderende beroepen en een veranderend beroepenveld. HRD kan in die arbeidsmarkt werknemers helpen om hun professionele identiteit niet alleen te ontleen aan hun huidige beroep, functie of sector, maar ook aan hun volledige set van professionele skills en de taken waarin zij die kunnen inzetten. Iemand die metselt is niet alleen maar een metselaar die zijn actuele skills-set inzet voor het beroep van metselaar, want hij ontwikkelt ze daarin ook verder.

Onze oproep aan HRD is eveneens om er mede voor te zorgen dat die metselaar te allen tijde weet dat zijn skills-set ook op andere taken en in andere beroepen of beroepenvelden persoonlijke waarde, arbeidswaarde of zelfs civiele waarde heeft (zie ook hoofdstuk 14 van Duvékot en Onstenk). Daarmee kun je als HRD'er ook helpen voorkomen dat werknemers in een professio-

nele identiteitscrisis verzeild raken als het beroepsbeeld waaraan werknemers hun (professionele) identiteit geheel of gedeeltelijk ontleen verschuift of wanneer beroepen zelfs volledig verdwijnen (zie ook hoofdstuk 7 van Klarus en Nieuwenhuis, waarin zij uitleggen hoe HRD de route van startbekwaamheid naar vakbekwaamheid kan organiseren, rekening houdend met deze verschuivende beroepsbeelden in relatie tot de individuele identiteit).

Er komt de laatste jaren steeds meer beweging in deze richting. We zien bijvoorbeeld nu al voorbeelden van arbeidsmarktregio's die kijken hoe mensen op basis van hun volledige actuele skills-set een match kunnen maken met verschillende taken bij diverse werkgevers en met verschillende beroepen of functies (zie de House of Skills-aanpak in regio Amsterdam). We zien daarbij ook de ontwikkeling van digitale skills-paspoorten (Post et al., 2021) waarmee burgers zich op basis van die ene individuele skills-set, geformuleerd in een herkenbare skills-taal (CompetentNL), gemakkelijker en vrijer kunnen bewegen over sectorale en beroepsgrenzen van de arbeidsmarkt heen. De HRD'er kan hierin een belangrijke actor zijn, dus HRD'er: laat je horen!

6.6 LITERATUUR

- Acemoglu, D. & Restrepo, P. (2019) Automation and New Tasks: How Technology Displaces and Reinstates Labor. *Journal of Economic Perspectives*, 33(2), 3-30.
- De Grip, A., & van Loo, J. (2002). The economics of skills obsolescence: a review. In: De Grip, A., van Loo, J., & Mayhew, K. (Eds.). *The economics of skills obsolescence. Research in labour economics*, 21, JAI Press, 1-26.
- Dorenbosch, L., Sanders, J., & van den Eerenbeemt, J. (2018). Slim sleutelen aan 'futureproof' werk op een arbeidsmarkt in taken. In: S. Detaille & A. de Lange (Red.), *Fit for the Future, toekomstbestendig HRM beleid*. Alphen a/d Rijn: Vakmedianet.
- Dorenbosch, L., & van Vuuren, M. (2017, 3e ed.). Maatwerk in werk. In: F. Kluijtmans & A. Kampermann (Red.), *Leerboek Human Resource Management* (pp. 152-180). Noordhoff Uitgevers.
- Messioui, A., Sanders, J., Smit, M., & De Grip, A. (under review). Perceived economic skills obsolescence and absenteeism: Are ageing workers 'fading away'? *Human Resource Management*.
- Post J., Ballafkih H., Sanders J., van Genabeek J., & Corporaal S. (2021). *Vrij reizen over de Nederlandse arbeidsmarkt. Randvoorwaarden voor een succesvol skillspaspoort: vooronderzoek, literatuurverkenning en analyse bestaande initiatieven* (<https://www.hva.nl/binaries/content/assets/subsites/kc-be-carem/bestanden-bijberichten/skillspaspoort-vrij-reizen-over-de-nederlandse-arbeidsmarkt-deelonderzoek-1-definitief.pdf?1610540539275>).

- Rosen, S. (1975). Measuring the obsolescence of knowledge. In: F.T. Juster (Ed.), *Education, income, and human behavior*. Cambridge: NBER.
- Sanders, J., & Kraan, K. (2013). *Kwalificatieveroudering in Nederland: Aard en omvang, oorzaken en gevolgen*. Hoofddorp: TNO.
- Thijssen, J.G.L., & van der Heijden, B.I.J.M. (2003), Evaporated talent? Problems with talent development during the career. *International Journal Human Resources Development and Management*, 3(2),154-170.
- TNO/NSvP (2014). *Buiten de Gepade Banen: een X aantal baantechnieken voor een arbeidsmarkt op maat (Job Engineering Catalogus)*. Hoofddorp/Utrecht: TNO/NSvP

DEEL 2

HOOFDSTUK 7 **LEREN VOOR EEN BEROEP OP DE WERKPLEK: EEN UITDAGING VOOR HRD**

HOOFDSTUK 8 **PERSPECTIEVEN OP LEREN EN ONTWERPEN THEMA 1:
OPVATTINGEN OVER LEREN**

HOOFDSTUK 9 **STRATEGISCH OPEREREN VAN WERKNEMERS BIJ HET
ORGANISEREN VAN PROFESSIONELE ONTWIKKELING**

HOOFDSTUK 10 **ZELFSTUREND LEREN: DE WERKNEMER AAN HET STUUR VAN DE
EIGEN PROFESSIONELE ONTWIKKELING**

HOOFDSTUK 11 **LEREN IN DE WERKSITUATIE**

HOOFDSTUK 12 **ONTWIKKELEN VAN BEKWAAMHEDEN TIJDENS HET WERK**

HOOFDSTUK 13 **WERKPLEKLEREN FACILITEREN. DE ROL VAN DE ORGANISATIE**

HOOFDSTUK 14 **ERKENNEN VAN VERWORVEN COMPETENTIES: DE WAARDE VAN
DE EVC-SYSTEMATIEK VOOR HRD**

HOOFDSTUK 15 **ZELFDETERMINATIETHEORIE: HET BELANG VAN BEHOEFTE EN
AUTONOME MOTIVATIE VOOR HRD**