

De liefdesplicht van de ponstypiste

Over hoe de organisatie van arbeid in snel tempo verandert.

'De organisatie van arbeid is aan renovatie toe. Het oude feodale systeem, ontstaan in de Industriële Revolutie, kraakt' meent Joop Swieringa. 'We gaan toe naar een situatie waar werknemers hun werkgevers zien als tijdelijke klanten', zegt Frank Kalshoven. 'Op de arbeidsmarkt komen en verdwijnen beroepen als nooit tevoren en het vaste arbeidscontract moet verboden worden'. Op het najaarssymposium 2006 'Wisselende contacten én duurzame relaties op de nieuwe arbeidsmarkt' van Alites Adviesgroep verkenden Joop Swieringa en Frank van Kalshoven nieuwe horizonten van de arbeidsmarkt. Bezoekers reageerden.

'De organisatie van fabrieken, bedrijven en kantoren is sinds 1850 niet veranderd. Je hebt de directie en de werknemers en daartussenin een groep mensen die bedenkt hoe het allemaal moet. Dat systeem hebben we afgekeken van de kerk'. Joop Swieringa loopt als een leraar heen en weer door de zaal met een viltstift in zijn hand waarmee hij in grote halen schema's op een flap-over tekent. 'Thomas van Aquino zei het zo: "Laat de aardse indeling een afspiegeling van de hemelse

Als coach ben ik soms gedoe aan het oplossen van een systeem waarin ik niet meer geloof

zijn". Dus stellen wij een paar mensen vrij om te gaan bedenken hoe arbeiders hun werk moeten doen en dié vragen zich vervolgens af: hoe hebben ze dát nou in hemelnaam kunnen bedenken?!

We leven in de nadagen van het sociaal-economisch stelsel dat op vier plichten was gebaseerd. De arbeidsplicht - je moet werken. De leerplicht - je moet een ambacht leren. De liefdesplicht - er moeten nieuwe arbeiders komen en de dienstplicht - je moet het systeem verdedigen. Nou, de dienstplicht is opgeheven. De liefdesplicht bestaat niet meer en iedereen gaat tegenwoordig op sabbatical. Tel uit je winst. Alleen de leerplicht is nog over'.

Van belerend naar lerend systeem

Swieringa: 'De zwakte van het oude systeem ligt daarin dat mensen wel willen veranderen, maar niet veranderd willen worden. Een klein verschil, maar heel belangrijk. Binnen tien jaar hadden we allemaal een mobiele telefoon maar ga mij niet vertellen dat ik minder auto moet rijden. In een bedrijf kan je geen "nee" zeggen. Dan sta je op straat dus zeg je een beetje "ja" én een beetje "nee". Daar krijg je een klaagcultuur van met een hoop gedoe en dus gaan we democratiseren en draagvlak creëren bij medewerkers, enzovoort, enzovoort. Daar bestaan hele dure MBA cursussen voor aan Oxford en Cambridge maar een goed besluit hoeft geen draagvlak en democratie werkt alleen in de politiek. Soms denk ik, als ik als coach in een bedrijf kom waar een medewerker en een leidinggevende weer eens met elkaar in de clinch liggen: eigenlijk ben ik bezig met het oplossen van gedoe van een systeem waar ik allang niet meer in geloof. Wat zijn langste tijd gehad heeft.

Motiveren, democratiseren en draagvlak creëren zijn lapmiddelen die het oude systeem in standhouden

Want terwijl wij vasthouden aan het klassieke bedrijfsmodel uit de 19^e eeuw is er een hele andere wereld om ons heen aan het groeien. Door de mechanisering, automatisering en globalisering bestaan, althans in het westen, de klassieke arbeiders bijna niet meer en de zelflerende professional is in opkomst. Die bepaalt zelf wel hoe z'n werk beter kan. En hij bedenkt ook veel betere en praktischere oplossingen dan die lui daarboven. Zo groeien we langzaam van een belerend naar een lerend systeem waarin mensen zelf uitmaken wat het slimste en het handigste is en daar - verbazingwekkend, maar waar - veel beter in zijn dan mensen die dat werk nooit deden maar er alleen maar over nadachten...'

Procedures en protocollen

Swieringa: 'De organisatie van arbeid is aan renovatie toe. Ik was als coach een tijd terug betrokken bij die afdeling in het Radboud in Nijmegen waar chirurgen ruzie met elkaar hadden. Wat ging het management doen? Die verzoon allerlei procedures en protocollen terwijl het overduidelijk was dat die chirurgen niet met elkaar door één deur konden. Dáár lag het probleem. Dat moet je die chirurgen onderling laten uitzoeken en als ze er niet uitkomen zeggen: goed, dan gaat één van jullie tweeën de laan uit. De verantwoordelijk moet liggen bij de mensen die het werk doen. De tijd dat de directeur zei: "Vertrouwen is goed maar controle is beter" is voorbij. Werk zal worden georganiseerd in lerende systemen die zichzelf reguleren. Dat stelt hogere eisen aan werknemers en

hun zelfreflectie en flexibiliteit. Maar het betekent ook dat managers geen tijd meer hoeven steken in het motiveren, democratiseren en draagvlak creëren want dat zijn lapmiddelen om het oude systeem in stand te houden en daar groeien we van weg'.

ICT Revolutie

Niet alleen de organisatie van arbeid is aan het veranderen: misschien zijn er over tien jaar helemaal geen managers meer - wat niet eens een groot gemis zou zijn - want wie vindt het leuk om 'groothandelaar in kleinigheden' te zijn? Ook de arbeidsmarkt wijzigt zich in rap tempo. Janny van Zuijlen van Van Zuijlen en De Lijster: 'Ik solliciteerde jaren geleden bij Shell en in de laatste ronde moest ik beloven mijn hele werkende leven aan het bedrijf te wijden - daartegenover stond dat je alleen ontslagen kon worden als je een greep in de kas deed of aan de koffiejuffrouw zat - maar toen ik zei dat ik dat niet kon ben ik niet aangenomen'. Frank van Kalshoven: 'Na de ongebreidelde uitbuiting van de arbeider in de 19^e eeuw en de emancipatie van arbeiders via de vakbonden is er sinds halverwege de jaren 70 in de positie van werknemers niet veel meer veranderd. Maar door de ICT revolutie is de arbeidsmarkt in een ongekeerde stroomversnelling geraakt. De positie van werknemers moet zich daaraan aanpassen. Anders krijgen we problemen', aldus Frank Kalshoven. 'Het vaste contract zal binnenkort tot het verleden behoren. Of beter nog: het moet worden verboden'.

Vast contract is schijnzekerheid

Van Kalshoven: 'Op dit moment hebben acht op de tien werknemers een vast contract en zijn de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden van mensen met een vast contract beter dan die van tijdelijke contractanten. Die zijn voor de marginalen van de arbeidsmarkt: de ouderen en de laag opgeleiden. Een vast contract is goed, een vast contract geeft zekerheid. Je werkgever kan je niet zomaar ontslaan en anders heb je recht op een fikse afkoopsom. Maar kijken we naar de feitelijke arbeidsmarkt dan bestaat die zekerheid allang niet meer. Bij Nedcar zijn vorig jaar honderden vaste banen verdwenen. Carrosseriespuiters en assemblagewerkers. Die mensen komen nergens meer aan

de bak want de auto-industrie in Noord-Europa is een ramp. Zelig? Ja, doe! Dat hebben ze jaren van tevoren zelf aan zien komen. Alleen gaf die zogenaamde vaste baan schijnzekerheid'.

U laat zich als loopbaanbegeleider of coach ook regelmatig bijscholen omdat u wéét dat uw vak verandert

Ga wat anders doen!

'Van Kalshoven: 'Wat hadden ze dan moeten doen? Omscholing is het antwoord. Maar na de initiële opleiding zijn het juist de lager opgeleiden die nooit meer wat bijleren terwijl u - waar als coach en begeleider gemiddeld toch zo'n tonnetje of drie hoger onderwijs in is geïnvesteerd - zich wél regelmatig laat bijscholen omdat u wéét dat uw vak verandert. Daar komt bij dat banen voor laagopgeleiden vaak lichamelijk zware arbeid vergen waar je lijf niet langer dan pakweg twintig jaar tegen kan. Toch zijn er mensen die veertig jaar in de bouw blijven werken. Raad je de koekoek dat je dan in de WAO belandt. Daarbovenop blijken veel werknemers hun werk niet eens niet leuk te vinden. Ja, hallo! Ga dan wat anders doen! Maar ja, het vaste contract hè? Dat geeft zekerheid'.

Het aantal ZZP'ers stijgt explosief

Van Kalshoven: 'Nu de andere kant. De beroepsbevolking krimpt, is steeds hoger opgeleid en welvarender waardoor arbeid schaarser wordt en er meer reële keuzevrijheid voor werknemers komt. De effecten daarvan zie je nu al bij mensen zoals wij, zeg maar: "goed opgeleid en grote bek". Die zeggen namelijk tegen grote bedrijven massaal: "Toedeledokio met je logge politiek-bureaucratische rimram en je eeuwige reorganisaties. Ik ga lekker voor mezelf beginnen". Het aantal ZZP'ers en kleine bedrijfjes stijgt de laatste jaren explosief'. Datzelfde zie je bij Vutters die uit de arbeidsmarkt vallen. Die beginnen iets voor zichzelf, doen er ergens nog een leuk adviesklusje bij en scharrelen zo beter én leuker hun kostje bij elkaar'.

Sorry maar dat beroep bestaat niet meer

Van Kalshoven: 'Die ontwikkelingen hangen samen én worden deels veroorzaakt door de revolutie in de ICT. Wie aan die kant van de arbeidsmarkt werkt merkt vanzelf hoe snel het gaat. Wij hebben een jongen die fantastisch in flash kan bouwen maar over twee jaar is flash "the thing" niet meer en als hij dat nieuwe niet kan, dan staat hij er naast. Beroepen komen en gaan tegenwoordig op de arbeidsmarkt als nooit tevoren. U bent HTML-bouwer? Sorry maar dat beroep bestaat niet meer. De omloopsnelheid is enorm gestegen. Het beroep ponstypiste heeft hooguit tien jaar bestaan dus is bijscholen noodzaak om niet af te haken. Tegelijk zien we dat door de ICT de arbeidsmarkt

wereldwijd gegroeid is. We kunnen een bijkantoor in Hong Kong openen omdat brieven er geen twee weken meer overdoen en je voor een habbekrats via Internet naar China kan bellen. De arbeids- en handelsmarkt is weer net zo wijd vertakt als voor de eerste wereldoorlog met dat verschil dat alles nu tienduizend keer sneller gaat. Tenslotte zorgt ICT ervoor dat je makkelijker een bedrijfje kan beginnen. De transitiekosten zijn door ICT gedaald, de communicatie mogelijkheden vergroot en de economie is er door in een algemene stroomversnelling geraakt'.

Employability wordt eigen verantwoordelijkheid

Organisatiesystemen veranderen; de vaste baan biedt geen garantie meer op een leven lang werk en al helemaal niet meer op hetzelfde werk. Dat heeft de nodige consequenties. Max Boeckhorst van ABN-Amro werkt al twintig jaar voor hetzelfde bedrijf - hij heeft de fusie tussen ABN en AMRO nog begeleid - maar heeft in die twintig jaar wel veel verschillende functies gehad. 'Ik krijg nu op de afdeling HRM te maken met mannen uit de top van het bedrijf die twintig jaar alles voor de zaak gegeven hebben en nu boventallig zijn geworden. Je hebt voor die mannen wel een zekere verantwoordelijkheid, vind ik'. Hans Dumont van Lee Hecht Harrison: 'Grote bedrijven als Ned Car zien veranderingen lang van te voren aankomen. Ik zeg: schakel een groot bureau in dat preventief outplacement en loopbaanbegeleiding neerzet want dan heb je straks geen gezeur met vakbonden en het scheelt je miljoenen aan afkoopsommen'.

Met één computer en een ADSL aansluiting heb je een compleet kantoor en de "BV Ik" opgericht.

Boeckhorst: 'Door de globalisering zie je ook dat wat vroeger het middle management was nu de core-business van veel bedrijven is: het bedenken en

ontwerpen; de productie is naar China of Korea verplaatst'. Frank van Kalshoven: 'Je kunt voor je "employability" niet meer rekenen op je werkgever want wie zegt dat die er over twee jaar nog is en of hij dan nog werk voor je heeft wat jij goed kan en leuk vindt? Zorgen voor je eigen "employability" betekent ook dat je eigen zaakjes wat betreft ziektekosten, pensioen, arbeidsongeschiktheid en dergelijke zelf op orde moet hebben. Jij bent immers de enige constante op de arbeidsmarkt. In die zin kan ik me aardig vinden in het concept van de: "BV Ik". Je bent je eigen bedrijfje op de arbeidsmarkt. We gaan naar een situatie waar je als werknemer werkgevers ziet als je tijdelijke klanten'.

Vind ik dit leuk wordt belangrijker dan inkomen

Joop Swieringa: 'Wat mensen zelf kunnen beslissen moeten ze zelf beslissen. Dat is ook leuker want je voelt je meer betrokken: je bent die steenhouwer die aan een kathedraal meebouwt en daar komt het chagrijn in het onderwijs, waar Kalshoven het over had, ook vandaan: daar wordt alles vastgelegd en voorgeschreven. Daar is nog de klassieke situatie van kracht dat ergens aan een

Een werknemer moet straks kunnen reflecteren op zichzelf, investeren in zichzelf en zich goed bewust zijn van wat hij kan en waar zijn kansen liggen

bureau bedacht wordt hoe leraren voor de klas moeten staan, door mensen die dat werk zelf nog nooit, of allang niet meer, gedaan hebben'. Frank van Kalshoven: 'Het is zó belangrijk dat op school geleerd wordt hoe je in teams moet samenwerken want daar ligt de toekomst'. Katja Budde: 'Juist op het VMBO wordt daar nu heel veel aandacht aan besteed'. Van Kalshoven:

'Wat moet je allemaal kunnen om klaar te zijn? Je moet op jezelf kunnen reflecteren: wat ik kan ik wel en waar heb ik wat in te leren en wat zijn mijn mogelijkheden en onmogelijkheden? Je moet je blijvend informeren over wat er op de arbeidsmarkt gebeurt. Waar liggen mijn kansen? Wat kan ik waar gaan doen? En daar heb je een netwerk voor nodig want veel banen komen niet meer in de krant en werkgevers rekruteren meer en meer via via. Ook niet onbelangrijk: je moet weten wat je wilt. Officiële vast omschreven banen sterven uit. Teams worden lerende organisaties waar iedereen dát doet wat hij goed kan of leuk vindt. De sfeer en "vind ik dit wel leuk?" worden belangrijke voorwaarden voor werk. Belangrijker dan inkomen. Carrière switches zullen veel normaler worden en dat betekent ook dat je moet investeren in je eigen menselijk kapitaal: cursussen, opleidingen en bezinning op wat wil ik in de toekomst? Wie goed getraind en geschoold en breed geïnformeerd én geïnteresseerd op de arbeidsmarkt verschijnt zou door de verantwoordelijkheid voor zijn eigen employability wel eens een veel grotere 'baanzekerheid' kunnen hebben dan de schijnzekerheid die een vaste baan biedt'.

Joop de Kler van Alites Adviesgroep: 'Ik betoog al een tijdje dat in loopbaanbegeleiding, coaching en training de persoonlijke ontwikkeling in relatie tot werk voorop moet staan. Het motto van Alites is niet voor niets "Vind eerst, zoek later". Ga eerst maar op zoek naar wat je zelf belangrijk vindt,

wat je wil en wat je kan, dan wordt vanzelf duidelijk hoe en waarmee je verder wil in je werk. Als je dat namelijk niet eerst doet dan blijf je kwetsbaar en leer je je eigen talenten, ambities en (veer)kracht niet kennen en blijf je ook afhankelijk van werkgevers voor je employability. Tijdens coachings- of loopbaantrajecten is het dan belang dat mensen letterlijk en figuurlijk op verhaal kunnen komen en hun eigen antwoorden weten te vinden. Dat geeft ze een veel sterkere positie op de arbeidsmarkt. Voor managers geldt een soortgelijke zoektocht.

Van motiveren en controleren, naar inspireren en delegeren is een weg waarop je moet durven je eigen, persoonlijke stijl in je eigen omgeving te ontwikkelen. Vanuit je eigen persoonlijke stijl leren leidinggeven en daarin meer oog krijgen voor je werknemers als mens en hen serieus nemen in wat ze (zelf) kunnen. En dat betekent ook leren omgaan met het "gedoe" dat deze ontwikkeling met zich mee brengt'.

Daan de Wit
d.dewit@tiscali.nl