

Vakmanschap in verandering

Duurzame ontwikkeling, skills en
teamleren in twee organisaties

Auteurs | The Work Lab:
Daniël van Middelkoop, Joop Zinsmeister,
Lisanne van den Berg en Marcel van Maanen.



Hogeschool van Amsterdam



Colofon

Hogeschool van Amsterdam

The Work Lab, Faculteit Business en Economie, Hogeschool van Amsterdam
www.hva.nl/theworklab

Daniel van Middelkoop (d.van.middelkoop@hva.nl) (lector)

Joop Zinsmeister (j.h.g.zinsmeister@hva.nl)

Lisanne van den Berg (l.i.s.a.van.den.berg@hva.nl)

Marcel van Maanen (m.r.van.maanen@hva.nl)

House of Skills

Website: www.houseofskillsamsterdam.nl

Mail: houseofskillsregioamsterdam.nl

LinkedIn: [house-of-skills-regio-amsterdam](https://www.linkedin.com/company/house-of-skills-regio-amsterdam)

Facebook: [houseofskillsamsterdam](https://www.facebook.com/houseofskillsamsterdam)

Twitter: [@HouseofSkills_](https://twitter.com/HouseofSkills_)

Mede mogelijk gemaakt door EFRO en ESF

Datum

Oktober 2021



Inhoudsopgave

Colofon	2
Inhoudsopgave	3
Voorwoord	4
1. Inleiding	5
1.1 Achtergrond	5
1.2 Probleembeschrijving	5
1.3 Doel van het onderzoek	6
2. Transformaties op de arbeidsmarkt	7
3. Werkwijze	8
3.1 De zes teams	8
3.2 Assessments in de vorm van individuele diepte-interviews	9
3.3 Focusgroepen	9
3.4 Analyse en terugkoppeling	9
4. De resultaten	11
4.1 Vakmanschap en skills	11
4.2 Veranderd werk en skills van de toekomst	12
4.2.1 Verduurzaming	12
4.2.2 Flexibilisering	12
4.2.3 Digitalisering	12
4.3 Vakmanschap onder druk	13
4.3.1 Duurzame inzetbaarheid en werkdruk	13
4.3.2 Teamwerk en autonomie	14
4.3.3 Standaardisering, protocollering en verantwoording	15
4.3.4 Ontwikkelmogelijkheden	15
4.3.5 Toekomst van werk en organisatie	16
5. Conclusies en aanbevelingen	17
5.2.1 Behoud van vakmanschap	17
5.2.2 Randvoorwaarden voor goed werk	18
6. Literatuur	20

Voorwoord

In dit rapport presenteren we de belangrijkste resultaten van het onderzoek naar vakmanschap, duurzame inzetbaarheid en vaardigheden of skills van medewerkers binnen zes teams van twee grote organisaties in de grootstedelijke regio Amsterdam. Tijdens de looptijd van dit project voerden we met 91 individuele vakmensen, zes teams, betrokken hr-medewerkers en directeuren prachtige gesprekken over werk, vakmanschap en de vaardigheden die nodig zijn om het werk nu en in de toekomst goed te kunnen blijven uitvoeren. We danken de medewerkers en de organisaties voor deze mooie gesprekken en interessante inzichten.

We voerden dit project uit in twee sectoren in verandering¹. Sinds de start van het onderzoek in 2019 is er dan ook veel gebeurd. Met name de coronacrisis laat zijn sporen na in veel sectoren en organisaties zeker ook bij de organisaties waar dit project plaatsvond. De resultaten van dit onderzoek moeten daarom geplaatst worden tegen de achtergrond van een zeer turbulente periode voor de organisaties en sectoren. De coronacrisis, die begon in maart 2020 aan het einde van ons onderzoek, beïnvloedde het perspectief, de doelstellingen en de bedrijfsvoering van de deelnemende organisaties en teams. In dit rapport beschrijven we de resultaten van ons onderzoek dat ‘pre-corona’ plaatsvond, in de hoop en het vertrouwen dat de inzichten ook in deze nieuwe situatie bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid, het werkplezier en de kwaliteit van werk van medewerkers.

Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit House of Skills. In dit rapport combineren we de bevindingen van de ‘werkpakketten 2.4 en 4.8’ binnen House of Skills. In werkpakket 2.4 stond de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers centraal, terwijl in 4.8 de dialoog over de ontwikkeling van en vraag naar (toekomstige) skills in teamverband centraal stond. De vraagstukken die speelden in beide organisaties die meededen aan de onderzoeken waren van dien aard dat het van toegevoegde waarde was om beide projecten te combineren.

Per organisatie rapporteerden we eerder uitgebreid over de resultaten in separate onderzoeksrapporten. In dit overkoepelende rapport gaan we in op de lessen die we over de organisaties heen kunnen trekken met betrekking tot de ontwikkeling van skills, duurzame ontwikkeling en teamleren in de context van een veranderende arbeidsmarkt.

Graag willen we de medewerkers in de zes teams en hun leidinggevenden, alsmede hr-medewerkers en directeuren die wij spraken, bedanken voor de openhartige en interessante gesprekken. Daarnaast willen we House of Skills bedanken voor het mogelijk maken van dit meerjarige onderzoek. Ook willen wij de volgende mensen bedanken die ons hebben geholpen met het onderzoek en in het bijzonder het verzamelen en analyseren van de data: onze collega's van HvA – The Work Lab en in het bijzonder Angélique Hunkar en Peter Horsseleben. En onze stagiairs die hebben bijgedragen in woord en daad: Merlijn Vos en Jill Lenting.

1 Het onderzoek vond plaats in een industriële organisatie en een organisatie in de evenementenbranche. Om de anonimiteit van geïnterviewden te waarborgen worden de organisaties niet bij naam genoemd.

I. Inleiding

In deze samenvattende rapportage presenteren we de belangrijkste resultaten van het onderzoek onder 91 medewerkers van twee grote organisaties in de grootstedelijke regio Amsterdam naar duurzame inzetbaarheid van (oudere) werknemers, vakmanschap en de vaardigheden of skills die medewerkers denken nodig te hebben voor het werk – nu en in de toekomst. In deze rapportage vatten we de belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek samen en schetsen we de implicaties van de bevindingen voor medewerkers, de organisaties en de arbeidsmarkt^{2 3}.

We schetsen in deze inleiding kort de achtergrond, probleembeschrijving, doel en aanpak van het onderzoek, waarna we ingaan op de vraagstukken rond duurzame inzetbaarheid, vakmanschap en skills.

Na de inleiding volgt een schets van de ontwikkelingen ten tijde van het onderzoek op de arbeidsmarkt in het algemeen en de sectoren waarin we onderzoek deden in het bijzonder. Vervolgens geven we een toelichting op de gebruikte methodiek en komen de belangrijkste resultaten van het onderzoek aan bod. We sluiten af met een aantal conclusies en aanbevelingen.

1.1 Achtergrond

De arbeidsmarkt is in beweging. In veel sectoren is sprake van een tekort aan goed geschoold personeel, zoals technici, en dit zal naar verwachting de komende jaren toenemen. Tegelijkertijd vraagt de noodzaak tot verduurzaming om andere *skills* van werknemers in veel sectoren.

Deze veranderingen in de sector en op de arbeidsmarkt hebben ook een effect op de organisaties waar wij onderzoek deden en op de werknemers. De organisaties bevonden zich in een situatie waarin ze in tijden van krapte op de arbeidsmarkt moeite ondervonden om de kennis en vaardigheden onder het personeelsbestand op orde te houden.

Binnen House of Skills werken onder andere kennisinstellingen, bedrijven en de gemeente Amsterdam gezamenlijk aan de uitdagingen die dit soort transitie met zich meebrengen in de grootstedelijke regio Amsterdam. The Work Lab van de Hogeschool van Amsterdam is partner van het House of Skills en richt zich in haar onderzoeksprojecten op teams van werknemers. Belangrijke onderwerpen daarbij zijn de wijze waarop werknemers aankijken tegen de transitie op de arbeidsmarkt, hun duurzame inzetbaarheid, de veranderingen die werknemers zelf zien in de benodigde skills of competenties voor de arbeidsmarkt van de toekomst en de ontwikkelingsbehoefte die daaruit voortvloeit.

1.2 Probleembeschrijving

Uit onderzoek weten we dat het werk en daarmee de gevraagde skills van medewerkers veranderen. Ook zien we in bijna alle organisaties een toegenomen nadruk op het werken in teams. Het betreft teams waarbinnen de leden samen beslissen hoe ze hun werk organiseren en hoe ze hun doelstellingen zullen behalen. De gedachte hierachter is dat je als team meer en beter

² We rapporteerden eerder over de meer specifieke resultaten per organisatie in aparte rapportages. Die specifiekere bevindingen en aanbevelingen voor teams en organisatie komen in dit samenvattend rapport niet aan bod. Hier presenteren we die resultaten die in onze ogen bruikbaar zijn voor organisaties die nadenken over personeelsbeleid en de ontwikkeling van skills, beleidsmakers en uiteraard voor House of Skills zelf.

³ Deze bevindingen zijn gebaseerd op de eerdere rapportages richting de twee organisaties en het artikel van Zinsmeister, van Middelkoop & van Maanen (2020) in het Tijdschrift voor HRM: Naar een duurzame toekomst? Het belang van vakmanschap van (oudere) werknemers bij de transitie naar een meer duurzame industrie.

kunt presteren dan enkel de optelsom van de prestaties van individuele teamleden (Derksen et al., 2020; Hackman, 1998).

We hebben echter onvoldoende inzicht in hoe werknemers zelf tegen de veranderingen op de arbeidsmarkt en in hun organisatie aankijken en hoe zij de impact van die veranderingen op hun eigen werk zien.

Ook weten we nog onvoldoende over de maatregelen waaraan werknemers behoefte hebben om op de langere termijn duurzaam inzetbaar te blijven en welke mogelijkheden zij zien om hun arbeidsvermogens duurzaam inzetbaar te houden of te maken.

Nadrukkelijke aandacht verdient daarbij de werkcontext waarin (oudere) werknemers⁴ werken: de ‘werkomgeving’ van de werknemers, het gebruik van hulpmiddelen en het kader dat de werkgever biedt (Ilmarinen, 2006). Duurzame inzetbaarheid is nadrukkelijk niet een verantwoordelijkheid van de werknemer alleen, maar ook van de werkgever en de overheid omdat die vaak de kaders voor het werk bepalen. Deze werkcontext is sterk bepalend voor de mate waarin (oudere) werknemers in staat zijn om duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven. Lang werkzame werknemers hebben vaak een unieke expertise die direct aansluit bij de kern van het werk van de organisatie waar zij werkzaam zijn. De ontwikkelingen in de samenleving en op de arbeidsmarkt hebben impact op de duurzame inzetbaarheid van werknemers en maken dit vraagstuk extra urgent, nu en in de toekomst.

1.3 Doel van het onderzoek

Actuele inzetbaarheid van werknemers betreft het vermogen om gezond en productief deel te nemen aan (betaalde) arbeid. Bij *duurzame* inzetbaarheid gaat het niet alleen om deze actuele arbeidsvermogens, maar ook om het behoud daarvan en de inzetbaarheid

in de toekomst (Niks, Sanders, van den Heuvel & Venema, 2018). Het doel van dit onderzoek was het verkrijgen van inzicht in de manier waarop werknemers van zes teams binnen twee organisaties aankijken tegen veranderingen in hun werk en de skills die nodig zijn voor dat werk, nu en in de toekomst. We wilden ook inzicht verkrijgen in de behoeften en wensen van medewerkers met betrekking tot maatregelen die hun duurzame inzetbaarheid vergroten. Welke (hrm-) maatregelen dragen bij aan de duurzame inzetbaarheid van teams van werknemers? In samenspraak met de afdeling hrm en de hoofden van andere diensten van beide organisaties bespraken we vervolgens hoe de behoeften en wensen vertaald konden worden naar passend beleid. Tot slot presenteerden we de resultaten van het onderzoek en de mogelijke maatregelen aan de medewerkers en bespraken deze in teamverband.

4 Oudere werknemers zijn die categorie werknemers die in de beeldvorming over leeftijd afwijkt van de normwerknemer in sociologische en economische zin. De praktijken in de arbeidsorganisaties bepalen wie tot de oudere werknemers worden gerekend en niet de leeftijd (Zinsmeister 2018).

2. Transformaties op de arbeidsmarkt

In dit onderdeel duiden we een aantal transformaties op de arbeidsmarkt die van belang zijn om de resultaten van het onderzoek in de zes teams binnen de twee organisaties te kunnen duiden.

Verduurzaming zorgt voor andere banen en stelt andere eisen aan werknemers. De vaste werkgelegenheid in de traditionele sectoren, zoals de zorg, de detailhandel, de horeca, de bouw en de industrie, neemt af, terwijl het aantal banen in duurzame sectoren en organisaties naar verwachting zal stijgen. Verduurzamen in de zin van ‘het goede doen’ voor mens, milieu, maatschappij en dier, wat onder andere tot uiting komt in de bescherming van de aarde, het behoud van natuurlijke grondstoffen en het voorkomen van vervuiling en verspilling. De noodzaak tot verduurzaming heeft ook invloed op de beide organisaties waarin wij dit onderzoek uitvoerden. Eisen aan verduurzaming vanuit klanten, overheid of doelstellingen op dit gebied vanuit de organisatie zelf hebben invloed op het verdienmodel en de werkwijze. Dit kan op korte termijn leiden tot onzekerheid over toekomstige ontwikkelingen in de organisatie en sector.

Werkgevers stellen daarnaast aan zittend personeel hogere eisen, niet in de laatste plaats vanwege de ontwikkeling en implementatie van nieuwe technologie, maar ook als gevolg van flexibilisering en intensivering van werk (Kremer et al., 2020; Zinsmeister et al., 2020). Het invullen van ‘nieuwe en duurzame banen’ kan een moeilijke opgave blijken voor werkgevers, gezien het huidige tekort aan geschoolde middelbaar opgeleiden. De verwachting is daarbij dat het werk en de gevraagde skills in kwalitatieve zin veranderen. Naast de vakkennis en vaardigheden komt er meer aandacht voor digitale geletterdheid, plannen en

samenwerken. Volgens veel werkgevers gaat het in de toekomst om zowel technische als sociale vaardigheden (Ballafkih et al., 2018).

Een gevolg van de toenemende dynamiek op de arbeidsmarkt is een groter beroep op het accommodatievermogen van medewerkers. Van medewerkers wordt gevraagd om zich vaker nieuwe skills (een leven lang ontwikkelen) eigen te maken en om deze in andere contexten toe te passen. Leidinggevenden kunnen medewerkers hierin faciliteren door ruimte te maken voor leer- en experimenteeromgevingen. Ook kunnen leidinggevenden de leercontexten verbreden van een specifieke naar meerdere toepassingen. Door de diversiteit aan veranderingen is het echter zeer lastig om op nationaal- of sectorniveau aan te wijzen welke specifieke vaardigheden en kennis in de toekomst nodig zijn (SER, 2016).

Ook de positie van oudere werknemers op de arbeidsmarkt verandert. Nederlandse werknemers worden geacht langer door te werken tot ze de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Tegelijkertijd zien we dat oudere, lagere en middelbaar opgeleide vaklieden vrijwillig eerder met pensioen gaan, omdat ze hun huidige werkomstandigheden als een risico zien voor hun gezondheid. Deze groep vaklieden wil en gaat vervroegd met pensioen, ondanks dat ze aangeeft zich gezond te voelen, van hun werk te houden en duurzaam inzetbaar te zijn (Breij, 2017; Zinsmeister, 2012). Tevens zien we in veel sectoren al lange tijd een regressief scholingsbeleid voor oudere werknemers, waarmee deze groep een kwetsbare positie in bedrijven en binnen de sectoren heeft gekregen. Ook de kennisoverdracht van ‘tacit knowledge’ van deze groep aan volgende generaties werknemers is vaak niet of onvoldoende georganiseerd (Petit, 2017).

3. Werkwijze

Het onderzoek liep van de zomer van 2018 tot het najaar van 2020. Individuele interviews met de medewerkers vormden het vertrekpunt voor groepsgesprekken over hun inschatting van de veranderingen in de sector en de organisatie. Ook vroegen we hen hoe zij duurzaam inzetbaar kunnen blijven en welke skills zij dachten nodig te hebben voor het werk in de toekomst. In teamverband werd vervolgens besproken wat de effecten (zouden kunnen) zijn van technologische en maatschappelijke ontwikkelingen op de functietaken, zoals de werknemers die op dat moment in hun team beleefden.

De gesprekken gaven zowel de teams als de individuele teamleden een beeld van de toekomstbestendigheid van de in het team aanwezige skills. Tijdens de interviews werd ook nadrukkelijk aandacht besteed aan maatregelen waaraan werknemers zelf behoefte hebben om goed te kunnen functioneren, nu en in de toekomst. Aan oudere werknemers vroegen we expliciet wat zij nodig hebben om goed en met plezier te kunnen functioneren tot aan hun pensioen. De insteek van dit onderzoeksproject was: voor en door werknemers. We willen en kunnen leren van hun ideeën, over wat zij nodig hebben om te kunnen blijven functioneren in de organisatie.

3.1 De zes teams

In zes teams bij de twee organisaties spraken we in totaal met 83 vakmensen eerst individueel en daarna in teamverband over bovenstaande thema's. Ook spraken we met acht leidinggevenden en hr-medewerkers. In samenspraak met de hrm-afdeling en de

directie wilden we een aanzet creëren voor nieuwe maatregelen, die tegemoetkomen aan de behoeften van de medewerkers die we spraken⁵.

Bij de eerste organisatie, een groot industrieel bedrijf dat midden in de transitie naar een meer duurzame productiewijze zit, spraken we met drie teams die werken op een aantal verschillende locaties. Naast leden van de ondernemingsraad spraken we met leden van een team dat zich bezighoudt met het onderhoud, afstelling en reparatie van de installaties en met leden van een team dat de productie verzorgt. Ook hebben we gesproken met de leidinggevenden en hr-medewerkers. Al deze respondenten hadden een vast dienstverband. De vaklieden, vooral mannen, zijn mbo en hbo opgeleide werktuigbouwkundigen. De leeftijdsopbouw in dit bedrijf is scheef. De meesten zijn ouder dan 50 jaar, een klein aantal is jonger dan 25 jaar. De middengroepen zijn slecht vertegenwoordigd. Onze respondenten vormden daar een afspiegeling van. Slechts zes respondenten waren jonger dan 50 jaar ten tijde van het onderzoek.

Bij de tweede organisatie, een groot bedrijf in de evenementbranche die ten tijde van het onderzoek te maken kreeg met de voor de sector ingrijpende gevolgen van de coronacrisis, spraken we ook met drie teams. Naast leden van een team dat zich bezighield met het technisch onderhoud van de locaties, spraken we met een team dat de hospitality⁶ verzorgde en een team dat de catering voor de evenementen verzorgde. Ook hier heeft het merendeel van de respondenten een

⁵ Helaas is dit slechts beperkt gerealiseerd. De coronacrisis heeft het werk in de laatste fase in de organisaties platgelegd en heeft tot interne reorganisaties geleid, die een grote impact heeft gehad op de samenstelling en werkzaamheden van de medewerkers die we spraken.

⁶ De ontvangst van bezoekers van een evenement.

vast dienstverband, met uitzondering van het hospitality team, waarin ongeveer de helft van het team werkt op payroll-basis. De meesten, ongeveer 70 procent, gaan binnen 10 jaar met pensioen. Er is een beperkt aantal jongere werknemers in vaste dienst en ook hier zijn met name de middengroepen ondervertegenwoordigd.

3.2 Assessments in de vorm van individuele diepte-interviews

De assessments gingen over de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers, hun functioneren in teams en de inwerking daarvan op het werk. Vertrekpunt van het onderzoek vormden de individuele assessments over de inschatting van de werknemers zelf over:

- hun arbeidsvermogens
- de volledigheid van de functies
- de variatie in het werk
- de onderlinge werksfeer
- het functioneren van het team
- de werk-privé balans
- de ontwikkelingsmogelijkheden en ontwikkelwensen van de werknemer
- de transities en veranderingen in werk en organisatie
- de skills die zij nodig hebben in het huidige werk en de skills die zij in de toekomst nodig (denken te) hebben

Telkens is doorgevraagd over mogelijke maatregelen die de medewerkers zien voor hun duurzame inzetbaarheid en mogelijke verbeteringen in het functioneren van het team. Het betreft een assessment met open vragen, waarbij gebruik is gemaakt van de Work Ability Index (Tuomi et al., 2006) en de theorie over de betekenis van arbeid (Van Hoof, 2006, 2001) om hun arbeidsvermogens te meten. De vragen over het werk in het team komen voort uit bestaande methodiek van de onderzoeksgroep Teamprofessionalisering van de Hogeschool van Amsterdam. Deze

methodiek maakt gebruik van verschillende theorieën en methodieken gericht op teamontwikkeling (Priestley, Biesta & Robinson, 2015; van Middelkoop, Portielje & Horsseleberg, 2018). De uitkomsten zijn geanonimiseerd en vervolgens geanalyseerd met behulp van MAXQDA.

3.3 Focusgroepen

De hoofdlijnen van de uitkomsten van de assessments zijn in focusgroepen met de zes teams verder bediscussieerd⁷. Tijdens deze gesprekken is in teamverband verkend wat de effecten (zouden kunnen) zijn van technologische en maatschappelijke ontwikkelingen op het vakmanschap, de ontwikkeling van skills en de inzetbaarheid van hun arbeidsvermogens, zoals de (veelal oudere) werknemers die op dit moment in hun team beleven. Tijdens deze focusgroepgesprekken hebben zowel de teams als de individuele teamleden een beeld van de toekomstbestendigheid van hun arbeidsvermogens gegeven. Hierbij is ook nadrukkelijk aandacht besteed aan de vraag aan welke maatregelen (oudere) werknemers behoefte hebben om duurzaam inzetbaar te blijven.

3.4 Analyse en terugkoppeling

De resultaten van de individuele interviews en de focusgroepgesprekken zijn door de onderzoekers eerst onafhankelijk geanalyseerd met behulp van een gesloten codering en vervolgens een open codering. De begrippen uit de theorie zijn gebruikt om de transcripten te coderen. De codes en aanverwante citaten zijn geanalyseerd en gegroepeerd naar verschillende thema's. Na de codering hebben de onderzoekers de verschillen in bevindingen en interpretaties vergeleken en besproken om tot consensus over de interpretatie van de resultaten te komen. De uiteindelijke verslaglegging is

⁷ De zesde en laatste focusgroep heeft vanwege de coronamaatregelen in voorjaar 2020 geen doorgang kunnen vinden. In het voorjaar van 2021 is met dit team alsnog een terugkoppeling en beperkt focusgroepgesprek gehouden, waarbij door een reorganisatie helaas niet het gehele team aanwezig kon zijn.

wederom besproken in de teams en hebben geleid tot voorstellen aan de directie en hr-management om een aantal maatregelen te nemen om het teamfunctioneren en de duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Als gevolg van de coronacrisis is deze laatste stap in de tweede organisatie echter zeer vertraagd en heeft deze bijeenkomst slechts met een bescheiden afvaardiging plaats kunnen vinden in november 2020.

4. De resultaten

De thema's in dit hoofdstuk zijn de uitkomsten van de gesprekken met de medewerkers in de zes teams. De assessments en focusgroepen geven een beeld van de manier waarop deze medewerkers aankijken tegen de ontwikkelingen in de sector, hun werk, verwachte veranderingen en de ontwikkelingen binnen de organisatie. In deze samenvatting van de resultaten behandelen we een aantal van deze thematieken.

4.1 Vakmanschap en skills

Het vakmanschap van de medewerkers was de rode draad in de gesprekken met de leden van de zes teams – het werk vereist volgens de respondenten van vijf van de zes teams vakmanschap. Alhoewel de werkzaamheden van de zes teams behoorlijk verschilden, zagen we in al deze teams dat de vakmensen die we spraken zelf eisen stellen aan de kwaliteit die ze leveren. Alleen bij het zesde team, bij de organisatie in de evenementenbranche, is dit een minder belangrijk gesprekstema, want veel van het werk van dit team is gestandaardiseerd. Maar ook hier benadrukken de oudere werknemers in het team het belang van vakmanschap in hun werk, ook al zijn de werkzaamheden en de organisatie van het werk in hun ogen zo veranderd dat ze niet meer gevraagd worden de bij het vakmanschap behorende skills in te zetten. In hun dagelijks werk maken ze niettemin gebruik van de door de jaren heen in de praktijk opgedane vakkennis.

Het werk van deze teamleden is meestal afwisselend, in WEBA-termen (Kraan et al., 2000): volledige functies. De geïnterviewden geven aan dat de uitdaging van hun werk zit in die afwisseling en met name in de variëteit aan uitdagingen of problemen waar ze mee te maken hebben. Deze vragen om de improvisatievaardigheden die voortkomen uit

hun vakmanschap en daar zijn ze trots op. Die trots op het probleemoplossend vermogen is bij de teams binnen de organisatie in de evenementenbranche verbonden aan de klantgerichtheid rond de evenementen, bij de industriële organisatie aan de trots op en het belang van een goedwerkende installatie.

Wanneer de geïnterviewde medewerkers spreken over hun vakmanschap en skills, is dit sterk verbonden aan de werkervaring die ze opgedaan hebben. Vakmanschap bouw je op in de loop der jaren, in de praktijk en door te leren van je ervaren collega's. De respondenten onderhouden daarnaast hun kennis en kunde in de praktijk. De teamleden hebben elkaar nodig om het werk goed uit te kunnen voeren; in een aantal van de teams zijn er maar één of twee teamleden die een bepaald specialisme echt goed beheersen. Medewerkers met minder ervaring kunnen het vakmanschap in de praktijk leren door te rouleren en mee te kijken, zodat zij hun vakmanschap verder ontwikkelen. Verschillende jongere respondenten gaven aan dat zij wel de basiskennis hebben, maar het vakmanschap nog ontberen.

De heersende opvatting onder de werknemers is dat het vakmanschap zit bij de vakmensen en dat dit niet of maar zeer beperkt te vangen is in protocollen of voorschriften. In de industriële organisatie wordt gesproken van '*dieptekennis*' van de installaties, die cruciaal is om hun werk goed uit te kunnen voeren.

4.2 Veranderd werk en skills van de toekomst⁸

Medewerkers hebben uiteenlopende visies op de verwachte veranderingen in het werk. Daarmee geven zij verschillende indicaties van de in de toekomst benodigde skills. Opvallend is dat in beide organisaties meerdere geïnterviewden aangeven dat zij weinig veranderingen verwachten, ondanks de veranderingen in de sector die wel erkend worden. Degenen die wel veranderingen verwachten en de benodigde skills zien veranderen, maken een onderscheid in enerzijds de noodzaak tot verduurzaming van werk en organisatie en anderzijds de zich verder ontwikkelende digitalisering en flexibilisering in en van het werk. De geïnterviewde medewerkers vinden het vaak lastig in te schatten wat dit soort veranderingen zullen betekenen voor hun skills en vakmanschap.

4.2.1 Verduurzaming

In beide organisaties wordt sterk ingezet op verduurzaming van de bedrijfsvoering. De geïnterviewden hebben uiteenlopende ideeën over de snelheid van de veranderingen, de gevolgen hiervan en daarmee ook zeer verschillende verwachtingen hierover met betrekking tot de toekomst.

In de industriële organisatie zijn de potentiële veranderingen in het werk ook op korte termijn groot voor de respondenten. Niettemin maken zij zich over hun baan weinig zorgen. Ze verwachten in de organisatie werkzaam te kunnen blijven. Ook als dat niet het geval mocht zijn, zijn ze vanwege het tekort aan goed technisch personeel op de arbeidsmarkt zo goed als verzekerd van een baan elders. Tegelijkertijd zien verschillende medewerkers in de verduurzaming ook (technische) ontwikkelkansen. De nieuwe technieken vinden ze interessant en velen zijn intrinsiek geïnteresseerd in die nieuwe technieken. Sommigen zien het als een kans om zich door

te ontwikkelen in functie of invulling van het werk. De meeste medewerkers realiseren zich dat met de verduurzaming ook andere expertise nodig is.

In de organisatie in de evenementenbranche wisselt de verwachte impact van verduurzaming op de werkzaamheden sterk. Sommigen verwachten helemaal geen veranderingen, terwijl anderen nu al een centrale rol spelen in de verduurzaming van de bedrijfsvoering op het eigen vakgebied. De laatste groep erkent dat die verduurzaming noodzakelijk is, mede omdat de klanten hierom vragen. De verduurzaming vraagt volgens de respondenten echter niet of nauwelijks echt andere skills in hun werk.

4.2.2 Flexibilisering

Deze verwachting van een toenemende flexibilisering van het werk zagen we met name in de organisatie in de evenementenbranche. In deze organisatie was sprake van een sterke gerichtheid op service voor de klant, gecombineerd met een toenemende diversiteit aan verwachtingen en eisen of wensen vanuit diezelfde klant. Respondenten geven aan dat dit nu al veel van hen vraagt. Zorgen zijn er ook: verschillende geïnterviewden geven aan dat de flexibilisering niet te ver door moet schieten, omdat de gewenste flexibiliteit afbreuk kan doen aan de kwaliteit van het geleverde werk.

4.2.3 Digitalisering

In beide organisaties verwachten zo goed als alle geïnterviewden dat er meer gedigitaliseerd zal worden in het werk in de toekomst. In het werk van verschillende respondenten gebeurt dat nu al, bijvoorbeeld door robotisering van sommige werkzaamheden, maar ook door het toenemend gebruik van tablets en smartphones. Het vereist wel vaardigheden om met dit soort nieuwe technologieën om

⁸ We vermelden nogmaals dat het hier gaat om toekomstbeelden van geïnterviewde medewerkers voor het uitbreken van de coronacrisis.

te gaan, vaardigheden waar via scholing aandacht aan besteed zal moeten worden. Tegelijk is de verwachting en bij sommigen de vrees dat door de digitalisering het werk ‘*simplistischer*’ zal worden. Verschillende geïnterviewden geven aan dat er steeds meer specialistische werkzaamheden zullen verdwijnen, waardoor de afwisseling van het werk vermindert en de inzetbaarheid van hun vakmanschap erodeert. Dat wordt door de meesten niet als iets negatiefs gezien, maar bij sommige medewerkers klinkt door dat ze bang zijn op hun vakmanschap te moeten inboeten doordat ze meer generiek werk moeten uitvoeren.

De meeste respondenten denken dat hun werk niet zal verdwijnen, maar dat het werk en de skills die daarvoor nodig zijn wel veranderen. Omdat sommige werkzaamheden worden geautomatiseerd, is kennis van ict en/of techniek cruciaal. Met name in de industriële organisatie zien ze het risico dat de ‘dieptekennis’ van het werk door automatisering onder druk komt te staan. Verschillende medewerkers zien daarnaast de automatisering ook als een kans, het helpt ze om hun werk beter te doen en biedt hen nieuwe uitdagingen in hun werk als vakmensen.

4.3 Vakmanschap onder druk

Diverse kenmerken van het werk en de omstandigheden binnen de twee organisaties zetten het vakmanschap, de duurzame inzetbaarheid en de mogelijkheden om skills van medewerkers verder te ontwikkelen onder druk. Uit de gesprekken met de respondenten in de zes teams komen vijf overkoepelende factoren naar voren in het werk en de organisatie van dat werk die hiertoe leiden. We behandelen deze factoren hieronder.

4.3.1 Duurzame inzetbaarheid en werkdruk

Om inzichtelijk te krijgen wat er leeft onder het personeel in de zes teams met betrekking

tot duurzame inzetbaarheid hebben we met hen gesproken over de volledigheid van hun functies, hoe zij de onderlinge werksfeer en de werk-privé balans ervaren en hoe zij aankijken tegen de mogelijkheden om hun skills verder te ontwikkelen. Voor de meeste medewerkers in de teams neemt het werk een belangrijke, dikwijls de belangrijkste, plek in hun leven in. De meesten vinden het werk dat ze doen leuk, interessant en uitdagend. Ze zien geld of salaris als een zeer belangrijke, maar niet als de belangrijkste reden om te werken. Belangrijke redenen om te werken die veel geïnterviewden noemen zijn de collegialiteit en sociale contacten, het afwisselende werk, de inhoud van het werk, trots op het werk en het plezier in het werk. Daarnaast telt voor veel medewerkers die we spraken de affiniteit met het vak sterk mee – de geïnterviewden identificeren zich met hun vak.

Wel zagen we in alle teams dat de werkdruk vaak hoog is en dat daardoor de balans tussen werk en privé vaak onder druk staat – een deel van de medewerkers ervaart regelmatig stress en een hoge mentale werkdruk. Hierbij moet worden opgemerkt dat de verschillen tussen teams en individuele werknemers in de beleefde werkdruk groot is. Het algemene beeld dat we terugkrijgen uit de teams in beide organisaties is niettemin dat de werkdruk de laatste jaren is toegenomen, en de werk-privé balans meer onder druk is komen te staan. De krapte in de personele bezetting speelt hierin een belangrijker rol. De hoge werkdruk is voor de oudere werknemers die wij spraken extra belastend. De hersteltijd die nodig is voor het vaak fysiek belastende werk is met name voor deze groep werknemers van belang, maar deze staat onder druk. De meeste oudere werknemers die we spraken geven aan behoefte te hebben aan regelingen die zorgen voor minder werkdruk, door een andere verdeling van werkzaamheden of

arbeidstijdverkorting⁹.

4.3.2 Teamwerk en autonomie

De zes teams die we spraken, verschillen ook binnen de organisaties sterk van elkaar. De teams verschillen in wat ze doen, hoe ze georganiseerd zijn, de autonomie die ze ervaren in het werk en de manier waarop ze functioneren. Medewerkers ervaren dan ook in verschillende mate behoefte aan en noodzaak tot teamwerk, wat per type werkzaamheden kan verschillen. Het belang van teamwerk wordt echter door iedereen onderschreven. Uit praktisch alle gesprekken blijkt dat elkaar helpen een belangrijk principe is, waardoor je ‘nooit echt alleen’ aan het werk bent. Het delen van kennis en het leren van elkaar in de teams wordt als belangrijke reden voor samenwerking benoemd, maar de wijze waarop dat gebeurt, is in veel teams een aandachtspunt. Overleg, verslaglegging en terugkoppeling van werkzaamheden blijken in de meeste teams belangrijke middelen bij het leren van elkaar en het hebben van overzicht over de uit te voeren werkzaamheden. In de praktijk blijkt dat deze manier van leren en kennis uitwisselen geen automatisme is. Dit wordt mede veroorzaakt door de manier waarop de teams zijn georganiseerd. Het werken in grote teams, met collega's die weinig van elkaar afhankelijk zijn in hun werkzaamheden en/of op verschillende locaties werken, staat kennisuitwisseling regelmatig in de weg.

In beide organisaties wordt door medewerkers benadrukt dat het ‘vier ogen principe’ van groot belang is in het werk. Diverse medewerkers geven er de voorkeur aan werk in tweetallen uit te voeren of in ieder geval een collega mee te laten kijken. Leren van elkaar en kennisdeling worden als belangrijkste reden voor het werken in tweetallen (of

met elkaar meekijken) genoemd. Ook heeft werken in tweetallen de voorkeur bij fysiek zware of gevaarlijke taken. Collega's zien samen meer en een ander heeft een bepaald probleem vast wel eens eerder meegemaakt. Tegelijkertijd geven deze medewerkers aan dat dit vier ogen principe in de praktijk minder vaak wordt toegepast; volgens hen uit efficiëntieoverwegingen in de organisatie, of praktisch vanwege de krappe bezetting die het werken in tweetallen niet toestaat. In verschillende teams wordt dan ook het belang van de continuïteit van teams benadrukt en wordt er gepleit voor het uitbreiden van de bezetting met meer mensen in vaste dienst. Dat moeten volgens de respondenten dan wel vakmensen zijn met kennis van zaken, of er moet ruimte zijn om minder ervaren collega's de skills en kennis bij te brengen om dit vakmanschap te ontwikkelen. In beide organisaties bepleiten medewerkers constructies in de teams waarin ervaren krachten hun kennis en ervaring over kunnen dragen aan jongere medewerkers.

In alle teams kwam in de interviews naar voren dat steeds meer werk verricht wordt door ingehuurd personeel, via verschillende constructies (uitzendkrachten, nul-urencontracten, uitbesteding van werk). In het algemeen hebben de vaste krachten in de teams moeite met deze ontwikkeling, omdat dit de kwaliteit van hun werk in hun ogen vaak niet ten goede komt – het maakt het moeilijker om goed werk te leveren. Overigens wordt er niet uitsluitend in negatieve termen gesproken over inhuur. Sommige gespecialiseerde kennis of skills die niet in het team aanwezig zijn, kunnen via inhuur waar en wanneer nodig de organisatie binnengehaald worden.

⁹ In beide organisaties werd gesproken over de invoering van een generatiepact. Zowel de oude als jongere medewerkers zagen de meerwaarde van een dergelijk generatiepact, mits deze onder voor hen acceptabele voorwaarden wordt vormgegeven. Met name de hoeveelheid salaris die moet worden ingeleverd is hierbij van belang, verschillende medewerkers geven aan zich een te grote terugval in inkomen niet te kunnen permitteren.

Sommige medewerkers die we spraken, stelden dat de ingehuurde krachten simpelweg de kennis missen die nodig is om het werk goed te doen. Voor kennisoverdracht aan de ingehuurde krachten en nieuwe krachten in het algemeen bestaat in hun ogen geen ruimte. Een algemene klacht is dat er niet of te beperkt aan inwerken wordt gedaan. Het ontbreekt volgens hen kortom aan continuïteit en kwaliteit bij de inhuurkrachten. De ingehuurde krachten hebben niet de vaardigheden die nodig zijn om het werk goed uit te voeren in de keuken. De krapte op de arbeidsmarkt zorgt er ook voor dat geschoold personeel moeilijk te vinden is en dat het verloop onder het ingehuurde personeel hoog is.

4.3.3 Standaardisering, protocollering en verantwoording

Een deel van de respondenten in beide organisaties geeft aan dat het plezier in het werk afneemt door de afname in de variëteit als gevolg van standaardisering en protocollering van werkzaamheden. De standaardisering maakt het binnen de organisatie mogelijk om met targets te werken en de werkzaamheden te controleren. Het maakt het werk volgens de respondenten echter minder interessant en het botst met hun vakmanschap; volgens veel respondenten komt het de kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie van de werkzaamheden niet ten goede. Een gevolg van de standaardisering is dat de skills die voortkomen uit het specialisme en de ervaring van respondenten niet of maar beperkt worden ingezet. Respondenten merken op dat ze voor werkzaamheden worden ingezet waarvoor deze skills niet nodig zijn. Van het in de praktijk ontwikkelde vakmanschap wordt lang niet altijd gebruik gemaakt. Ook de ervaren protocollering en het 'papierwerk' dat daarbij komt kijken leidt voor veel respondenten tot minder werkplezier en het zet de tijd die ze kunnen besteden aan het werk waarvoor vakmanschap is vereist onder druk. Zoals één van de respondenten het

verwoordde: *'Op een gegeven moment kijk je niet meer naar de installatie, maar ben je alleen nog maar lijstjes aan het invullen.'* Er bestaat een grote behoefte aan het terugdringen van de tijd die nodig is om aan deze protocollen en de bijbehorende administratie en papierwerk te voldoen. Verschillende respondenten beschrijven bureaucratische werkzaamheden die verricht worden zonder dat iemand er wat aan heeft of er iets mee doet. Een belangrijke kanttekening die door sommige medewerkers wordt gemaakt, is dat niet al het papierwerk onnodig of frustrerend is. Het vastleggen en overdragen van werk rond bijvoorbeeld een storing is belangrijk voor de kwaliteit van de werkzaamheden en moet wellicht eerder versterkt dan teruggedrongen worden.

4.3.4 Ontwikkelmogelijkheden

De meeste geïnterviewden geven aan dat zij op dit moment voldoende kennis en vaardigheden in huis hebben om goed werk te kunnen leveren. Ze hebben geen concrete ontwikkelbehoefte die door de organisatie moet worden gefaciliteerd. Verschillende vakmensen geven aan zelf, in hun eigen tijd, het vakgebied bij te houden en zich te verdiepen in nieuwe ontwikkelingen. Enkele anderen geven aan wel ontwikkelingsbehoeften te hebben. Dat kan voortkomen uit een verandering in het werk, zoals de introductie van een nieuw systeem, of vanuit intrinsieke motivatie. In beide organisaties geven veel geïnterviewden aan tevreden te zijn over de ontwikkelmogelijkheden die ze hebben. Beide organisaties hebben een intern scholingsaanbod en faciliteren ook externe scholing. Wel geven verschillende respondenten aan dat formele scholing niet altijd leidt tot ontwikkelkansen binnen de organisatie. Dat leidt ertoe dat sommigen na het volgen van scholing de organisatie verlaten. Een andere kanttekening is dat het interne aanbod niet altijd passend wordt gevonden bij de eigen ontwikkelwensen; de respondenten zouden liever die eigen ontwikkelwensen als startpunt zien voor

scholing. Door de gevoelde werkdruk wordt er tot slot door velen ook beperkt gebruik gemaakt van de mogelijkheden die er zijn.

Veel geïnterviewden geven aan vooral te leren op de werkvloer, van collega's – in de praktijk leer je het vak. De eerder benoemde krappe bezetting en de druk op het samenwerken (vier ogen principe) tijdens werkzaamheden zorgt ervoor dat dat leren op de werkvloer niet altijd lukt en onder druk staat. Met name over het inwerken van nieuwe collega's wordt vaak 'te makkelijk' gedacht in de organisatie, aldus verschillende respondenten. Geïnterviewden geven aan dat dit informele leren zowel beter gefaciliteerd als beter erkend zou moeten worden. Verschillende oudere medewerkers geven aan graag hun kennis over te dragen aan jongere medewerkers. Ze komen hier in de praktijk door de werkdruk en de manier waarop de samenwerking is georganiseerd, maar beperkt aan toe.

4.3.5 Toekomst van werk en organisatie

We stelden eerder al vast dat beide organisaties opereren in sectoren die sterk in verandering zijn, waarbij met name de gevoelde noodzaak om tot duurzamere manieren van productie te komen van invloed zijn op de toekomstige koers van de organisatie en daarmee de manier waarop het werk wordt vormgegeven. Productie die het milieu en de natuur zo min mogelijk belast (groen), wordt in de industriële organisatie door de directie en de meeste werknemers gezien als de toekomst van het bedrijf. Tegelijkertijd geven de respondenten aan dat de inzet op goedkopere milieubelastende productie (grijs) in de dagelijkse praktijk altijd voor lijkt te gaan – om de kosten zo laag mogelijk te houden en te blijven verdienen moet de grijze productie altijd doorgang vinden. De mate waarin robotisering van invloed is op het werk verschilt sterk per organisatie en zelfs per team, waarbij in alle teams respondenten aangeven dat dit op termijn de manier waarop het werk zal worden uitgevoerd zal beïnvloeden. In de organisatie

in de evenementensector hebben de lopende werkzaamheden bijna altijd voorrang en wordt weinig tijd gevoeld om na te denken over de toekomstige ontwikkelingen in het eigen werk.

Dat er van verandering sprake is, staat nauwelijks ter discussie. Echter op de vraag wat die verandering inhoudt, waar deze toe leidt, en welke impact dit zal hebben op het werk en de skills die daarvoor nodig zijn, krijgen we sterk uiteenlopende antwoorden. Daarbij valt veelal op dat bij de meeste respondenten weinig concrete beelden bestaan. De geïnterviewden geven aan dat dit voor hen ook onduidelijk is, omdat het ontbreekt aan concrete informatie over waar het 'naartoe gaat' met de organisatie – de ambitie rond bijvoorbeeld digitalisering of duurzaamheid is veelal abstract, zij kunnen deze niet of nauwelijks vertalen naar consequenties voor het eigen werk. Daar waar flexibilisering wordt benoemd in de toekomstvisie van de organisatie, benoemen respondenten de mogelijke negatieve gevolgen daarvan voor hun vakmanschap en de kwaliteit van het werk. Ook missen zij ondersteuning en begeleiding in een eventueel transitieproces. Het leidt in de praktijk tot allerlei speculaties over de toekomstige koers van de organisaties en de achterliggende motieven die die koers bepalen. De vakmensen willen een antwoord op de vraag welke koers het bedrijf vaart en wat dat betekent voor het personeel en de inhoud van hun werk. Daarbij kan worden aangetekend dat de meeste vakmensen zich met betrekking tot de beschikbaarheid van werk weinig zorgen maken over deze veranderingen; de meesten van hen weten zich met hun kennis en vaardigheden gewild op de arbeidsmarkt.

5. Conclusies en aanbevelingen

De sectoren waarin beide organisaties die aan dit onderzoek deelnamen actief zijn, veranderen snel. Daarmee veranderen ook de organisaties en het werk van de werknemers in de zes teams. Die veranderingen worden door velen als onvermijdelijk gezien en staan niet ter discussie. De discussie gaat vooral over de snelheid van die veranderingen en de impact die de veranderingen zullen hebben op het werk en de skills die daarvoor nodig zijn.

In beide organisaties werken de meeste medewerkers vanuit de notie van vakmanschap, waarbij door de jaren heen met name in de praktijk opgebouwde kennis en skills van groot belang zijn in het werk in 'hun' organisatie, locatie of team. Maar het gevoel van 'eigenaarschap' en de loyaliteit aan de organisatie wordt op de proef gesteld. Wat is de toekomst van hun werk, vragen veel medewerkers die wij spraken zich af, en wat betekent dat voor hun werk in de toekomst? Organisatie en medewerkers lijken elkaar hierin gevangen te houden: de respondenten in de zes teams missen veelal een concrete visie op die toekomst en de consequenties voor het eigen werk vanuit de organisatie; hr- en andere medewerkers die wij spraken verwachten dat medewerkers hier zelf invulling aan geven en proactief op zoek gaan naar bijvoorbeeld scholingsmogelijkheden.

Veel geïnterviewden voelen een onderschatting of onderwaardering van het eigen vakmanschap – dat vakmanschap staat onder druk. Standaardisering en flexibilisering zetten het vakmanschap en het kunnen leveren van de gewenste kwaliteit van productie of dienstverlening direct onder druk, terwijl de hoge werkdruk en krappe bezetting zorgen voor een context waarin maar spaarzaam tijd gevonden kan worden

van de overdracht van kennis en skills binnen teams. Met name de ervaren vakmensen die wij spraken, willen graag deze kennis en skills overdragen, maar voelen hiertoe weinig tot geen ruimte.

Het vakmanschap lijkt langzaam uit beeld te verdwijnen in beide organisaties. Tegelijkertijd wordt bij gebrek aan 'ademruimte' de vraag over de toekomst van het werk niet of nauwelijks gesteld. Laat staan dat een discussie of voorbereiding op die toekomst en de skills die nodig zijn om in de toekomst het werk goed te kunnen doen aan de orde komt. Dit is zeker gezien de krappe arbeidsmarkt voor met name technisch personeel een bedreiging voor de continuïteit en de kwaliteit van het werk. Het maakt ook de realisatie van de transities op het gebied van duurzaamheid en digitalisering in de organisaties, en breder in de sectoren waarin de organisaties actief zijn, lastig te realiseren. De vakmensen die wij aantreffen in de zes teams wordt immers een centrale rol toegedicht bij deze transities.

Tot slot kijken we vanuit een hr-perspectief naar de resultaten en conclusies en doen we op basis daarvan enkele aanbevelingen. We onderscheiden hr-inbreng rond het behoud van vakmanschap, de (cruciale) randvoorwaarden voor goed werk en de toekomst van de organisatie en werk.

5.2.1 Behoud van vakmanschap

Een belangrijk hr-vraagstuk betreft het behoud van vakmanschap en de skills en specifieke kennis van vakmensen. De loyaliteit aan de organisatie is groot en de meeste medewerkers willen bij de organisatie in de industrie of de evenementenbranche blijven werken, maar de vakmensen weten dat ze gewild zijn op de arbeidsmarkt en bij

blijvende onzekerheid over de toekomst kan die loyaliteit te sterk op de proef worden gesteld. Hoe kan voorkomen worden dat de organisaties door het vertrek van personeel te kampen krijgen met kwantitatieve en kwalitatieve problemen, zowel in operationele zin als met het oog op de transities die de komende jaren het werk en de bedrijfsvoering zullen beïnvloeden? Dat vraagt om waardering en borging van het vakmanschap. Niet standaardisering, maar vakmanschap zou centraal moeten staan om vanuit dat uitgangspunt na te denken over de organisatie van het werk. Kijk in de teams naar de kwaliteiten van de mensen en zet ze daarop in. Vul aan waar die kwaliteiten niet aanwezig zijn. Waar bepaalde skills missen, kan dit opgelost worden door mensen in te huren. Actieve loopbaanplanning (van twee kanten) en begeleiding is een van de manieren om vakmensen (jong en oud) te behouden en de teams kwalitatief op peil te houden. Speciale aandacht verdient de positie van de oudere werknemers in de organisatie, die gedijen wanneer vertrouwen wordt gesteld in hun vakmanschap. Daarbij gaat het niet louter om hun vakkennis, maar om de op jarenlange ervaring gebaseerde vermogens om situaties te overzien, initiatieven te nemen, behoeften van anderen te onderkennen en zelfstandig problemen op te lossen. Vanuit een positieve houding tegenover het vermogen van oudere werknemers om te leren, nieuwe inzichten in hun beroepspraktijk te integreren, moet er geïnvesteerd worden in de ontwikkeling van hun kennis en vaardigheden op een bij hen passende manier. Zo ontstaan idealiter nieuwe rollen voor oudere werknemers waarin hun 'verrijkte' vermogens tot hun recht kunnen komen en kennis en ervaring worden overgedragen. Voorbeelden zijn de rol van coach, leermeester en meewerkend voorman. Veel winst kan gehaald worden wanneer organisaties die met deze vraagstukken kampen, naar buiten kijken en perspectieven en oplossingen bedenken in samenwerking met bedrijven in vergelijkbare situaties. Initiatieven zoals House of Skills kunnen een

rol spelen in de invulling van het behoud, de groei en de overdracht van vakmanschap in het licht van de veranderingen in werk die de transities rond duurzaamheid, digitalisering en flexibilisering met zich meebrengen.

5.2.2 Randvoorwaarden voor goed werk

Een andere uitdaging op hr-gebied ligt in het effectief organiseren van het werk voor de individuele medewerkers en de teams. We zagen dat de wijzigingen in de functies en de bezetting binnen de teams als groot worden ervaren, met gebrek aan continuïteit en een hoge werkdruk in de teams als gevolg. De uitbesteding van werk neemt toe en leidt tot een toename van de routinematige arbeid en afname van de variëteit in het werk. De oudere werknemers zien dat hun autonomie terugloopt en dat ze steeds meer geconfronteerd worden met standaardprocedures en dat de samenwerking tussen hen en jongere, meer onervaren krachten minder voorkomt.

Het is van belang om gebruik te maken van de behoefte aan wederzijdse afhankelijkheid van de vakmensen –zowel qua specialismes als ervaringen-, zodat hun samenwerking bijdraagt aan de resultaten. De potentiële meerwaarde van de samenwerking in de teams is groot, maar dan moet dat teamwerk ook gefaciliteerd worden. Tevens moeten praktische belemmeringen, zoals een ervaren tekort aan hersteltijd voor met name oudere medewerkers, worden weggenomen. We kunnen alleen van teams spreken als sleutelposities in kleine teams worden ingenomen door vast personeel zonder hen te overvragen. Blijvende investeringen in bijvoorbeeld scholing en de mogelijkheid om van en met elkaar te leren op de werkvloer, kunnen leiden tot concrete groeimogelijkheden binnen of buiten het werk.

5.2.3 Toekomst van de organisatie

Het laatste vraagstuk betreft de toekomst van de organisatie in een veranderende sector. Wat kan of moeten organisaties en vakmensen

doen om klaar te zijn voor een – voorlopig – onzekere toekomst?

De medewerkers die wij spraken missen de vertaling van de in hun optiek abstracte visie van de organisaties naar hun concrete eigen toekomst: waar werk ik straks? Welke taken heb ik dan? In welke richting kan ik mij verder ontwikkelen? Het gebrek aan een concreet perspectief in combinatie met de eerder aangehaalde knelpunten draagt bij aan een erosie van de loyaliteit (zie ook Ilmarinen, 2006) en uiteindelijk een mogelijk vertrek van vakmensen. We constateren dat de toekomstvisies van de organisaties in potentie veel betekenen voor medewerkers en veel van hen vragen, maar dat deze niet merkbaar tot stand gekomen zijn in dialoog met hen. Het gebrek aan duidelijkheid over de toekomst en de implicaties van de toekomstvisie kan tot verstarring leiden. De hoge ervaren werkdruk en werklust ten tijde van het onderzoek zorgden ervoor dat voor dit toekomstvraagstuk onder medewerkers maar weinig aandacht was. We zagen een lage betrokkenheid en gevoelde zeggenschap met betrekking tot dit 'toekomstvraagstuk'.

Het is aan te bevelen om de gewenste concretisering van de toekomst in dialoog met werknemers en leidinggevenden vorm te geven. De hr-afdeling kan dit proces aanjagen en ondersteunen, wat ertoe kan leiden dat in die toekomstvisie de kennis en betrokkenheid van de zittende werknemers beter erkend en gewaardeerd wordt. Ondersteuning door initiatieven als House of Skills kan behulpzaam zijn bij het tegemoet treden van dit toekomstvraagstuk. Voorwaarde daarbij is dat het vakmanschap en de wensen en behoeften van de vakmensen als uitgangspunt wordt genomen voor de dialoog en ondersteuning. Met behulp van een dergelijke dialoog kan de denkkraft van de medewerkers worden ingezet om oplossingen te bedenken voor de verschillende hr-vraagstukken die voortkomen uit de veranderende en onzekere toekomst van de sector en organisatie. De directie en hr

moeten daarbij niet proberen de onzekerheid over de toekomst weg te nemen – dat kan veelal niet – maar zouden medewerkers moeten betrekken bij de plannen om zo goed mogelijk met die onzekerheid om te gaan. Met dit uitgangspunt in het achterhoofd kan gewerkt worden aan een antwoord op of oplossing voor deze 'toekomstvraagstukken'. In gesprek met de werknemers kunnen bijvoorbeeld manieren bedacht worden om in de praktijk te leren op plekken in de eigen organisatie – of bij andere organisaties – waar nu al duurzaam wordt geproduceerd of waar door digitalisering het werk verandert. Ook kunnen de werknemers actief betrokken worden bij het vormgeven van werkbare aanpakken om het vakmanschap, nu vaak geconcentreerd bij oudere werknemers, te behouden.

6. Literatuur

- Ballafkih, A.H., Portielje M., Vonk, L., Zinsmeister, J., Zijlstra, A., Meulemans, W. & Meerman, M. (2018). *Jobs of the future: een onderzoek naar arbeid van de toekomst onderwerkgevers in de Metropoolregio Amsterdam*. Amsterdam: Centre for Applied Research on Business and Economics, lectoraat gedifferentieerd Human Resource Management.
- Breij, B. (2017). *Eerder weg om gezond actief te blijven* [Proefschrift]. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Derksen, K., D. van Middelkoop, L. van den Berg, N. Bay, P. Horsseleberg & A. Kaarsemaker (2020). *Samen sterk of nog meer werk? Onderwijsteams in het hbo*. Den Haag: Zestor. Arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo.
- Hackman, J. R. (1998). Why teams don't work. In R. S. Tindale & L. Heath (Eds.), *Theory and research on small groups* pp. 245–267. New York: Plenum Press -> Hackman, J. R. (1998). Why teams don't work. In R. S. Tindale & L. Heath (Eds.), *Theory and research on small groups*, pp. 245–267. New York: Plenum Press
- Hoof, J.J. van (2001). *Werk, werk, werk? Over de balans tussen werken en leven in een veranderend arbeidsbestel*. Amsterdam: Boom.
- Hoof, J. van & J. van Ruysseveldt (2006). Arbeid in het moderne arbeidsbestel. In: Ruysseveldt J. van & J. van Hoof (2006). *Arbeid in verandering*, p. 13-44. Deventer: Kluwer.
- Ilmarinen, J. (2006). *Towards a Longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Kremer, M., Went, R., Engbersen, G. & Boot, A. (red.) (2020). *Het betere werk. De Nieuwe Maatschappelijke opdracht*. Den Haag: WRR.
- Kraan, K.O., Dhondt, S., Houtman, I.L.D., Nelemans, R. & de Vroome, E.M.M. (2000). *Handleiding NOVA-WEBA : een vragenlijst om arbeidsorganisatorische knelpunten op te sporen: hernieuwde versie*. Hoofddorp: TNO.
- Niks, I., Sanders, J., van den Heuvel, S. & Venema, A. (2018). *Duurzame inzetbaarheid in Nederland*. Hoofddorp: TNO.
- Petit, R. (2017). *Vakmanschap: wat verstaan we hieronder en hoe leer je dit op school en in werk?* Amsterdam: Kohnstamm Instituut.
- SER (2016). *Verkenning Mens en technologie - Samen aan het werk*. Den Haag: SER.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, M., Katajarinne, L., & Tulkki, A. (2006). *Work ability index*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

- Van Middelkoop, D., Portielje, M. & Horselenberg, P. (2018). Working apart together - Collectief handelingsvermogen in twee docententeams in het hbo. *Tijdschrift voor HRM*, 2018(2), 1-20.
- Zinsmeister, J. (2012). *Oud is wijs genoeg. Een studie naar de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers*. Proefschrift. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Zinsmeister, J. (2018). Achterstelling van ouderen op de arbeidsmarkt is een kwestie van arbeidsorganisatie. *Géron*, 2018(1), 58-62.
- Zinsmeister, J., van Middelkoop, D., & van Maanen, M. (2020). Naar een duurzame toekomst? Het belang van vakmanschap van (oudere) werknemers bij de transitie naar een meer duurzame industrie. *Tijdschrift voor HRM*, 2020(2). <https://tijdschriftvoorhrm.nl/naar-een-duurzame-toekomst/>