



Monique Klompé (links): 'Wanneer je mensen breed inzetbaar wilt houden, dan moet je de vraag stellen of datgene waar je nu goed in bent over vijf jaar ook het geval zal zijn.'

Mirjam van Praag: 'Wij definiëren ondernemen vaak als zelf een bedrijf opstarten, maar ondernemend gedrag kan zich ook binnen een organisatie manifesteren.'

Ga de uitdaging aan

Kansen scheppen en uitdagingen aangaan. Prof. dr. Mirjam van Praag, hoogleraar aan de UvA en wetenschappelijk directeur Amsterdam Center for Entrepreneurship (ACE) en mr. Monique Klompé MGM, voorzitter Nederlandse Vereniging van Arbeidsdeskundigen (NVvA) geven hun visie op deze thema's. 'Blijf dicht bij je kwaliteiten en ambitie.'

In het artikel *Systeemdenken* (OnderwijsInnovatie 4, december 2009) wordt ingegaan op het multidisciplinaire karakter van veel technische opleidingen. Dat klinkt Mirjam van Praag, hoogleraar Ondernemerschap en organisatie, als muziek in de oren. Want ook voor ondernemerschap is het volgens haar belangrijk om in verschillende vakgebieden goed te presteren. 'Wil je als ondernemer wat bereiken dan moet je breed georiënteerd zijn. Bijvoorbeeld door een breed spectrum aan talenten te hebben. Maar mensen kunnen zich eveneens breed ontwikkelen door opleidingstrajecten en werkervaring. Onderzoekers van het ACE hebben onlangs onderzoek gedaan hoe je op basis van opleiding een "Jack of all Trades" kan worden die effectief is als ondernemer. Dat kan op twee manieren: je kunt verschillende studies achter elkaar doen, of je doet verschillende studies tegelijkertijd en integreert die kennis direct. Voor ondernemerschap blijkt het laatste beter te zijn. Dat is dus eigenlijk een heel nieuwe manier van leren, want doordat je dingen tegelijkertijd benadert, wordt er kennelijk ook nog beslag gelegd op iets anders in je grijze cellen, iets dat die zaken combineert.'

Hogere eisen

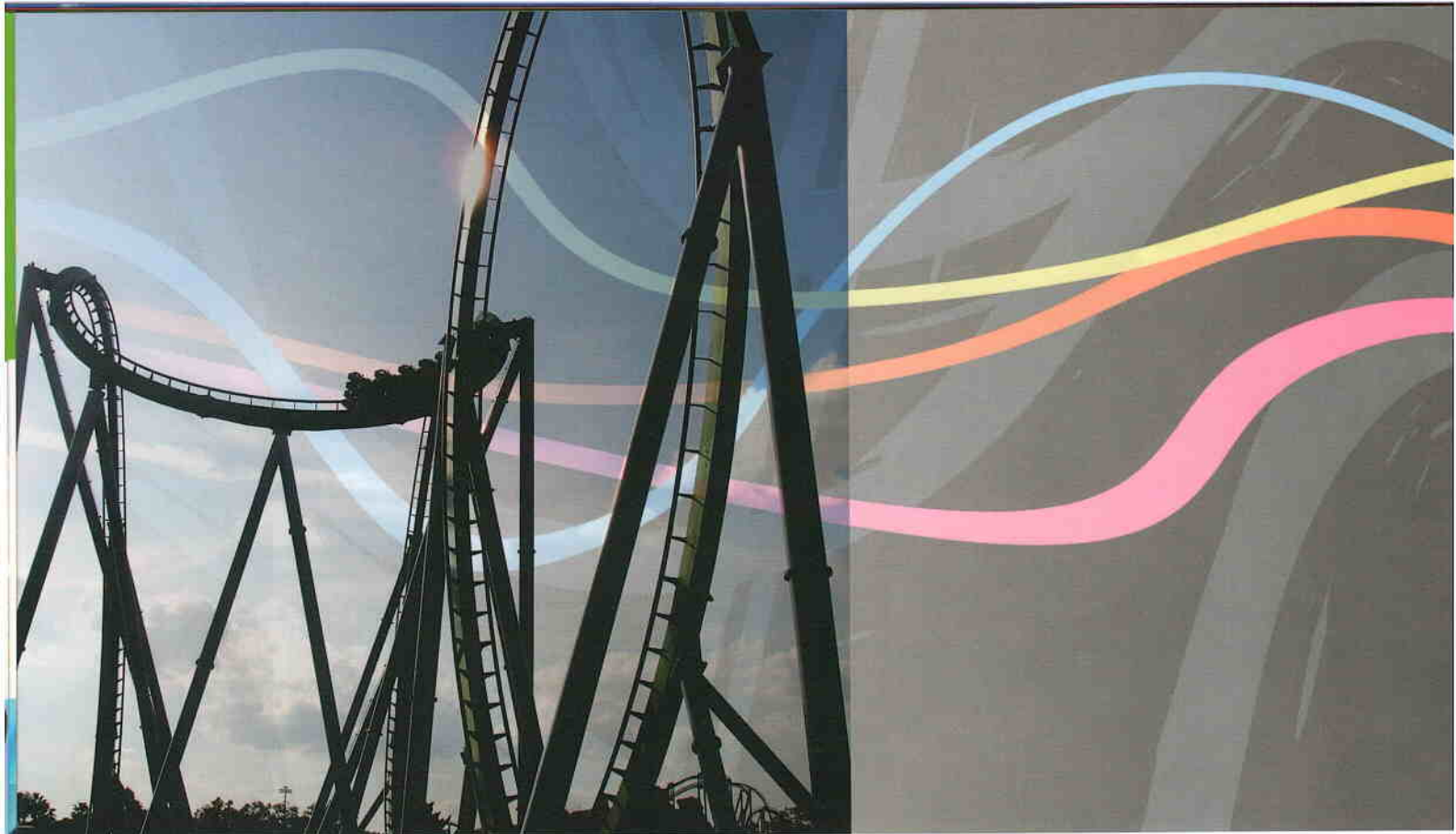
Monique Klompé weet uit ervaring dat er op de arbeidsmarkt altijd vraag is naar generalisten én specialisten. Ze ziet daarin vier zaken die van belang zijn. Klompé: 'Ten eerste: er vindt momenteel een upgrading van werk plaats. Alleen al door allerlei ict-toepassingen wordt werk ingewikkelder. We stellen daardoor steeds hogere eisen aan mensen. Dat heeft te maken met het verwerken en analyseren van informatie die op je afkomt. Ten tweede constateren we dat arbeid op een heel flexibele manier wordt ingezet. Dat leidt ertoe dat werknemers meer en andere contacten opdoen. Daar

speelt ondernemerschap een belangrijke rol in. Als derde zien we in de afgelopen decennia een verschuiving van landbouw, naar industrie naar dienstverlening en kenniseconomie. En ten slotte is er nu veel meer aandacht en ruimte tot netwerken. En daarin is ruimte voor generalisten en specialisten. Neem bijvoorbeeld de sociale zekerheidssector. Daar maakt men nu ketens om cliënten goed te kunnen bedienen en om de inzet van kwaliteit maximaal tot zijn recht te laten komen.'

De uitdaging in dezen is volgens Van Praag dat mensen hun kennis en kunde waardevol kunnen inzetten. 'We zien in de grote bedrijven dat het proces van kennis en kunde productief inzetten minder makkelijk gaat dan bij zelfstandige ondernemers. In grote bedrijven zit toch vaak een bureaucratisch aspect. Als je in grote bedrijven de mogelijkheden om jezelf te ontplooien zou verbeteren, valt daar veel winst te halen. Dan zouden we een groter rendement op ons menselijk kapitaal kunnen behalen. Bovendien levert werk dat beter aansluit op de capaciteiten van werknemers ook meer arbeidsvreugde op voor die werknemers. Het gebrek aan die zelfstandigheid en de neiging tot controle en beheersen is wellicht een reden waarom zoveel werknemers en studenten kiezen om zzp'er te worden. Daarbij komt dat ze vaak – op korte termijn althans – veel meer kunnen verdienen.'

Klompé signaleert dat door het netwerken een andere vorm van ondernemerschap ontstaat. 'De markt en het individu vragen nu om flexibele inzet. Als je dat koppelt aan langer werken dan kom je uit op een model waarbij we de verantwoordelijkheid neerleggen bij het individu. Wil je als overheid die persoon goed inzetbaar houden, dan zul je over de hele linie, dus ook de zzp'er, hem op de een of andere manier moeten stimuleren om te zorgen dat hij inzetbaar blijft én z'n kennis op peil houdt.'

**Sijmen van Wijk
Sanne de Roever**



Werkscan

Als expert op het gebied van arbeid vindt Klompé dat er conceptueel op een andere manier gedacht moet worden over het vergaren van kennis. 'Wanneer je mensen breed inzetbaar wilt houden, dan moet je de vraag stellen of datgene waar je nu goed in bent over vijf jaar ook het geval zal zijn. Daarom wil de NVvA een werkscan ontwikkelen die daar rekening mee houdt. Dus niet alleen gericht op kennis en vaardigheden, maar ook hoe de fysieke, psychische en sociale omstandigheden zijn, want die veranderen ook. De overheid zal daar faciliteiten voor moet leveren, anders gaat het niet gebeuren. Vergelijken met nu was het in de 20-ste eeuw een stuk gemakkelijker: je ging leren, je ging werken en daarna recreëren. Nu lopen die fases door elkaar heen.'

Klompé vindt het een goede ontwikkeling dat de groep werknemers aan de onderkant van de arbeidsmarkt steeds kleiner wordt. De gemiddelde opleiding neemt toe en de spreiding neemt af. Eveneens is bekend dat de waarde van mensen op de arbeidsmarkt bepaald wordt door generieke vaardigheden: analytisch en technisch vermogen. De vraag is hoe dit zich verhoudt tot de onderkant van de arbeidsmarkt. Klompé meent dat er altijd een groep mensen nodig zal zijn - bijvoorbeeld in de persoonlijke dienstverlening - die geen hoge opleiding nodig heeft. Maar door de technische vooruitgang zijn wel veel lagere beroepen overbodig geworden.


Klompé: 'We moeten dus zorgen dat er bij deze mensen een upgrading plaatsvindt. Van oudsher focussen we te veel op de zwakke punten van mensen, we kijken niet naar datgene waar ze wel goed in zijn.'

Van Praag: 'Gelukkig zien we nu jonge mensen met een lagere beroepsopleiding die zeer goed met techniek kunnen omgaan. Zij zijn dus heel geschikt voor de huidige arbeidsmarkt.'

Rood en groen

Een goede ondernemer is volgens de dames een persoon met bepaalde kernkwaliteiten, die ervoor gaat en passie heeft in wat hij doet. Van Praag vindt het een interessante gedachte om een bijzondere school in het leven te roepen waar juist de nadruk wordt gelegd op de aspecten waar iemand (heel) goed in is. 'Ons advies zou zijn om vanaf het begin van het voortgezet onderwijs profielen in te voeren zodat op een andere manier naar kwaliteit gekeken wordt. Ik denk dat dan ook de capaciteiten van jonge mensen beter benut worden. Op die manier kun je meer mensen naar een hoger plan tillen, maar het is een illusie om te denken dat iedereen naar een hoger niveau kan. Er zullen altijd mensen zijn die een bepaald niveau niet aankunnen.'

Waar Klompé en Van Praag elkaar vinden is dat het hen beiden opvalt - en eigenlijk een beetje ergert - dat duurzaam of maatschappelijk verantwoord ondernemen vaak alleen met milieuaspecten, de groene dimensie, wordt geassocieerd. Sociaal ondernemen, de rode dimensie, is ook belangrijk vinden beiden. Klompé: 'Een goede ondernemer is groen én rood. Het rode wordt vaak wat veronachtzaamd. Wat maakt iemand tot een goede ondernemer? Niet of je fysiek goed in elkaar steekt. Ondernemers zijn gemotiveerd, stralen ambitie en daadkracht uit. Neem bijvoorbeeld staatssecretaris Jette Kleinsma die een lichamelijke beperking heeft. Zelf ervaart ze dat helemaal niet zo. Het is vaak de buitenwereld die dat beeld schetst.'



De hamvraag wat ondernemen betreft, is en blijft: valt ondernemen te leren? Van Praag: 'Wij definiëren ondernemen vaak als zelf een bedrijf opstarten, maar ondernemend gedrag kan zich ook binnen een organisatie manifesteren. Ondernemend gedrag is ook innovatieve dingen doen in een bestaande organisatie. Er zijn eigenschappen en talenten die ervoor zorgen dat je beter functioneert als ondernemer. Heb je die niet, dan is ondernemerschap niet te leren. Mensen die deze eigenschappen wel hebben, worden betere ondernemers als ze onderwijs volgen. Ondernemen is dus te leren, maar niet voor iedereen. Alleen hoe je ondernemen het beste kunt leren weten we nog niet.'

Rol onderwijs

In de toekomst moeten we langer werken. Niet stoppen op je 65^{ste} – of eerder – maar op je 67^{ste}. Klompé ziet in dit verband een belangrijke rol voor het onderwijs. 'Stel je gaat naar het CIOS en wordt vervolgens sportleraar. Dan is het denkbaar dat je na een periode fysiek geen sportleraar meer kunt zijn. En wat dan? Het is dus belangrijk mensen bewust te maken dat ze flexibel zijn bij het vormgeven van de rest van hun leven. Vreemd genoeg snappen we dat wel bij balletdansers en profvoetballers, maar bij sportleraren niet.' Van Praag: 'We spreken onszelf nu tegen, mensen die in één ding goed zijn moeten dat ene ding doen, maar we zeggen tegelijkertijd dat ze flexibel en breed inzetbaar moeten zijn.' Klompé: 'Er is behoefte aan vakmanschap, alleen is dat vakmanschap niet altijd dertig jaar lang achter elkaar uit te voeren. Het gaat er dus om die vakmensen bewust te maken dat je gedurende een aantal jaren dat vak kunt beoefenen en dat daarna een andere specialiteit nodig is. Leerlingen in het voortgezet onderwijs moeten zich al bewust zijn

van deze situatie. Daarin helpt onze werkscan. Bekijk het individueel. Zet in op preventie. Laat mensen elke vijf jaar in de spiegel kijken. Is er een switch nodig?'

Beschamend

Met twee hoogvliegers aan tafel ligt het onderwerp "meer vrouwen aan de top" meer dan voor de hand. Klompé vertelt dat ze de afgelopen weken drie promoties aan verschillende universiteiten heeft bijgewoond. Van de dertig professoren was er één vrouw. Een beschamende vertoning in haar ogen. Zelf wil Klompé alleen nog maar met gemengde teams werken. Klompé: 'De vraag is hoe bereiken we dat meer vrouwen aan de top komen. Ik ben daar nog niet uit. Moeten we die wilde jongens in de boardrooms doorbreken? Met één vrouw in de board komen we er niet, want die gaat zich om zich te handhaven net zo gedragen als die mannen. Daarom ben ik zo ontzettend voor die gemengde teams.' Van Praag is niet voor een quotum aan vrouwen in hoge posities, dat vindt ze te rigide. Wel is ze voor meer kansen voor vrouwen. Van Praag: 'Onze cultuur bepaalt veel. Dwang en de excuustruus zijn geen goede middelen.' Klompé: 'In ieder geval moet er voorbeeldgedrag zijn. Dat geldt voor de aanname van vrouwen aan de top, maar ook voor de aanname van allochtonen en jonggehandicapten. Maar dan geeft de overheid vaak niet thuis. Dat kunnen we doorbreken door voor flexibiliteit en samenwerking te zorgen. Want als je wilt deelnemen aan de achtbaan van leren, recreëren en werken kan het niet anders.'

