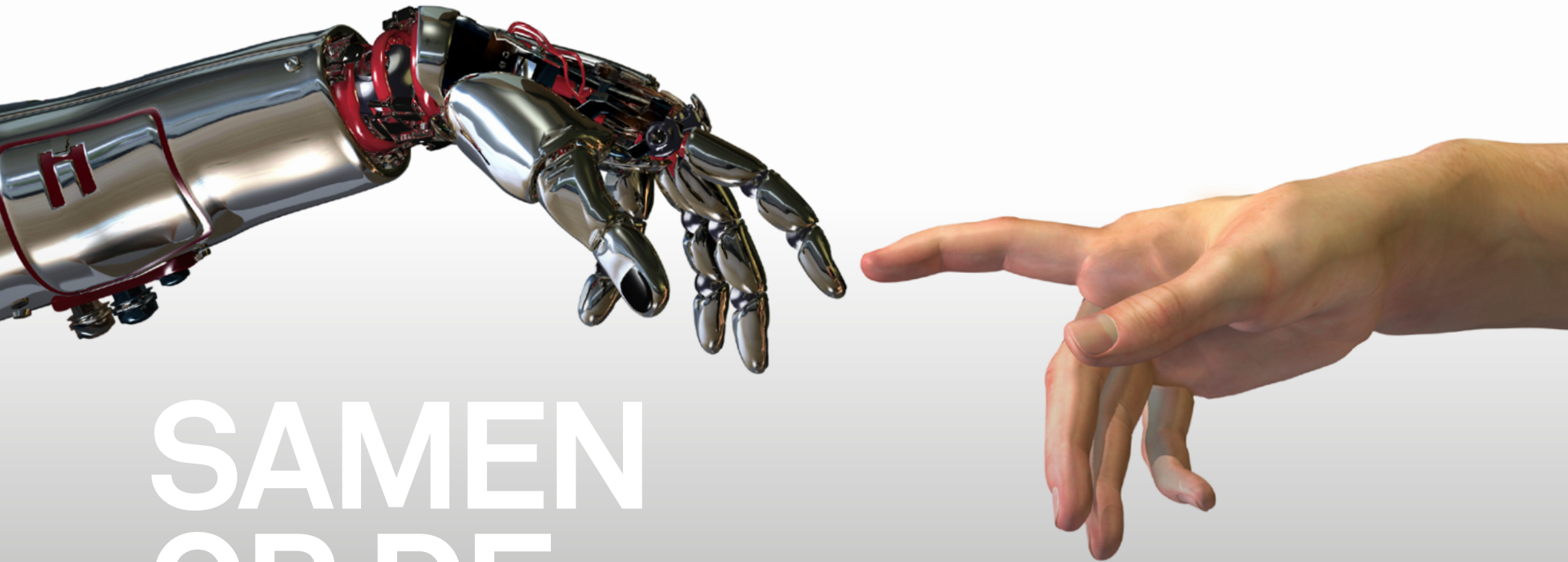


DE TOEKOMST VAN MENS EN ROBOT



SAMEN OP DE ARBEIDSMARKT

DE TOEKOMST VAN MENS EN ROBOT SAMEN OP DE ARBEIDSMARKT

De arbeidsmarkt zal drastisch veranderen onder invloed van digitalisering en robotisering van onze samenleving. Staat deze ontwikkeling garant voor nieuwe kansen? Bij USG People en AOG School of Management zeggen we volmondig: ja!

In een unieke en qua opzet innovatieve vorm van onderzoek hebben we die toekomst van mensen en robots op de arbeidsmarkt onder de loep genomen. Samen. Want zowel USG People als AOG School of Management is ervan overtuigd dat bedrijfsleven en kennisinstellingen elkaar enorm kunnen versterken door kennis en krachten te bundelen. De verbinding van wetenschap met de zakelijke praktijk van het bedrijfsleven maakt het mogelijk een scherpe visie te ontwikkelen.

Het arbeidsmarktvragestuk rondom digitalisering en robotisering blijkt een perfecte casus. Daarom hebben we gekozen voor een digitale onderzoeksmethode, op basis van de principes van social learning. Een onderzoek met een totaal anders dan gebruikelijke aanpak. Waarin juist de mensen uit de werkpraktijk hun opvattingen naar voren kunnen brengen.

Zonder onbescheiden te zijn, durven we te stellen dat geen enkel ander onderzoek een beter beeld schetst hoe het

Nederlandse bedrijfsleven aankijkt tegen robotisering en digitalisering en de kansen die dit organisaties biedt. Wat dit onderzoek nog meer onderscheidt van alle andere studies die al zijn verschenen? De positieve visie die er uit spreekt. Het bedrijfsleven ziet de kwaliteit van leven en werk verbeteren, er zullen nieuwe banen en (arbeids-)structuren ontstaan en de welvaart zal toenemen.

Een van de belangrijkste conclusies? Organisaties zullen anders moeten gaan denken over het managen van arbeid en werkplekken in het algemeen. We moeten niet alleen focussen op het opleiden van de huidige medewerkers, maar ook op het aantrekken van nieuwe medewerkers die andere talenten en vaardigheden hebben. En dat is een taak van de arbeidsmarkt als geheel en niet alleen van organisaties.

We nodigen iedereen die zich bezighoudt met hr-vraagstukken van harte uit om kennis te nemen van ons onderzoek. In dit rapport presenteren we de belangrijkste resultaten en opvallendste inzichten.

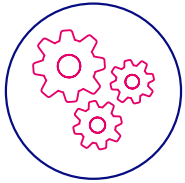
Raymond Puts,
directeur

USG People Nederland

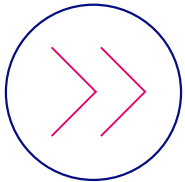
Annelieke Achterberg-Geerdink,
directeur

AOG School of Management

Welke kansen bieden robotisering en digitalisering aan organisaties en professionals en hoe (re)organiseren we arbeid en de arbeidsmarkt zó dat we deze kansen optimaal benutten?



1. RECHT UIT DE WERKPRAKTIJK



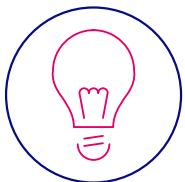
2. HOE DENKEN WIJ OVER WERK EN LEVEN IN DE TOEKOMST?



3. ARBEIDSMARKT, ORGANISATIES EN ARBEIDSRELATIES



4. WAT TE DOEN?



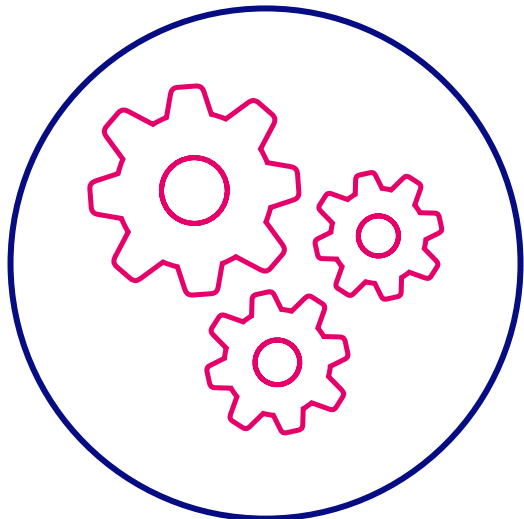
5. EINDCONCLUSIES



6. EPILOOG

1. RECHT UIT DE WERKPRAKTIJK

Robotisering en digitalisering en de mogelijke effecten ervan op arbeid zijn ‘hot’. Zo blijkt uit het geruchtmakende rapport ‘De robot de baas’ (december 2015) van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. In datzelfde jaar houdt AWWN Young HR een succesvol congres over de gevolgen van robotisering. Ook opende het eerste uitzendbureau voor robots. En last but not least stond het World Economic Forum 2016, beter bekend als de Davos-conferentie, volledig in het teken van wat we noemen: ‘the Fourth Industrial Revolution’.



AOG School of Management en USG People

Wat precies de effecten zijn van robotisering en digitalisering op de arbeidsmarkt vraagt om verder onderzoek, stellen [AOG School of Management](#) en [USG People](#) eind 2015 vast. Beide organisaties houden zich daarvoor al, onafhankelijk van elkaar, bezig met deze ontwikkelingen. AOG School of Management start in 2015 met de leergang [Strategisch Ondernemen met Arbeid](#) en USG People stelde onlangs in een [persbericht](#) dat “digitalisering en robotisering organisaties ongekende mogelijkheden bieden om saai en repetitief werk te elimineren, mensen meer beslisruimte te bieden en bestaande instituties en regels te moderniseren”.

De werkpaktijk

Bestaande rapporten over dit onderwerp zijn vaak abstract en academisch, waardoor mensen er in de praktijk niet veel mee kunnen. Wij kiezen voor een onderzoek met een andere aanpak en benadering. Waarin nou eens niet ‘experts’ aan het woord komen, maar mensen uit de werkpaktijk. Want daar moet je zijn voor praktische ervaringen en aanbevelingen. Wij noemen deze mensen ‘opinieleiders’ omdat ze algemeen bekend zijn en een groot bereik en impact hebben. Omdat ze zich in hun organisatie en omgeving een mening hebben gevormd over robotisering en technologisering en de invloed hiervan op werk en/of de arbeidsmarkt. En dit laten zien in discussie en beleid.

The 4th Industrial Revolution

“The Fourth Industrial Revolution is based on the same forces as the preceding: automation and connectivity. Automation will have very different effects. It will continue to put downward pressure on the wages of the low skilled and it’s starting to impinge on the employment prospects of the middle-skilled workers. Extreme connectivity is giving rises to new business models and is opening up economic supply in ways previously not possible (Uber, AirBnB). Among corporates, a wide range of traditional businesses – especially those that act as intermediaries – can be expected to suffer.”

World Economic Forum, 2016, Extreme Automation and Connectivity

Opinieeliders

Hoe vonden wij deze opinieeliders? Door hun een discussiepodium te bieden waarop ze vrijwillig konden 'plaatsnemen'. Omdat we in methode en aanpak van ons onderzoek eigentijds wilden zijn, creëerden we een MOOC ('massive open online course') met als titel 'Robotisering en de Toekomst van Werk'. Bij de invulling die wij aan deze MOOC hebben gegeven, hebben we ons gebaseerd op de principes van social learning. Een geslaagde aanpak zo bleek uit het grote aantal deelnemers en de gerealiseerde omvang aan data uit het onderzoek.

Blik op de toekomst

Hoe zal onze toekomst eruitzien? Welke kansen bieden robotisering en digitalisering aan organisaties en professionals? Hoe (re)organiseren we arbeid en de arbeidsmarkt (de instituties) zó dat we deze kansen optimaal benutten? Deze vragen legden we voor aan onze opinieeliders en de uitkomsten bundelden we in dit rapport. Via digitale 'social learning tools' werd aan deelnemers inhoud (video's, artikelen, websites) aangeboden en gevraagd naar hun opvattingen en beleid. Men kon ook in discussie met andere deelnemers om opvattingen verder aan te scherpen en te concretiseren. Aan het einde van elke week legden we iedereen zogenoemde 'finale' stellingen voor.

Opbouw van de MOOC

In ons onderzoek (MOOC) stonden drie hoofdonderwerpen centraal, verdeeld over drie weken:

In de eerste week draaide het om de 'content of work', ofwel de inhoud van werk. Vanuit een macro-perspectief werd een gezamenlijk kader geschetst van robotisering, technologisering en digitalisering. Waar hebben we het over als we spreken over de komst van robots, nanotechnologie en the-internet-of-things? Door middel van tien leerobjecten werden de deelnemers geïnformeerd over de laatste ontwikkelingen, en uitgedaagd om hun eigen mening te geven. Door scherpe stellingen en vragen te deponeren werden de deelnemers gestimuleerd om hun visie te delen en te spiegelen aan hun dagelijkse praktijk.

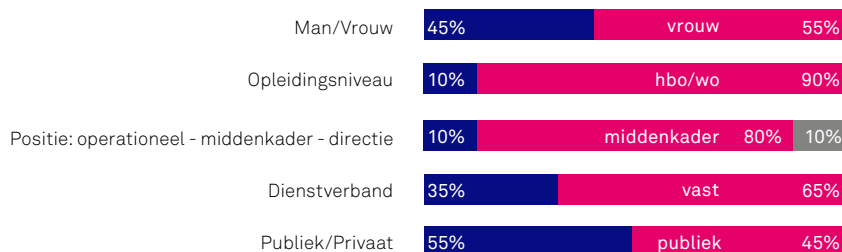
De tweede week draaide het om de 'context of work', ofwel hoe ons werk georganiseerd is. Vanuit een meso-perspectief werd gekeken naar de consequenties van deze ontwikkelingen voor de inrichting van organisaties en de arbeidsmarkt. Ook stelden we de vraag: Hoe zijn efficiënte en innovatieve ecosystemen rondom arbeid in te richten? Deelnemers kregen inhoud en vragen voorgelegd over onderwerpen zoals: flexibele arbeidsrelaties, hyper-specialisatie, netwerkorganisaties, exponentieel organiseren en uberization.

In de derde week werd op micro-niveau gekeken naar de consequenties voor de factor arbeid en de overheid. Via verschillende vragen en leerobjecten gingen deelnemers dieper in op de vraag: In hoeverre hebben organisaties, professionals en instituties op de arbeidsmarkt het vermogen tot meebewegen? Hierbij kwamen vragen en stellingen aan bod met onderwerpen als: samenleven met robots, complementariteit van onderwijs en veranderende verhoudingen.

Representativiteit

De resultaten zijn representatief te noemen. Ze representeren de meningen van rond de vierhonderd respondenten met een hbo- of academische achtergrond, werkzaam op middenkader-niveau in management-, advies- en sales-functies, binnen de private en publieke sector. Als werknemer, (zelfstandig) ondernemer of op interim-basis. Naar geslacht en leeftijd is de populatie evenwichtig verdeeld. Je zou kunnen zeggen dat de resultaten een dwarsdoorsnede vormen van de opinies van hoogopgeleid werkend Nederland op middenkader-niveau.

Deelnemers aan het onderzoek



Exploratief en indicatief

Wanneer mensen vrijwillig deelnemen aan een onderzoek dat meerdere weken duurt, zie je na enige tijd vaak een terugloop. Er vallen mensen af, hoewel in dit geval minder dan gemiddeld. Wel zagen we in week 3 een afname in de deelname aan de 'finale' stellingen. De resultaten van deze week, te vinden in hoofdstuk 4, noemen we daarom niet representatief, maar exploratief en indicatief.

Zo leest u dit rapport

Tot zover [hoofdstuk 1](#) en het wie, wat, waar, waarom en hoe van dit onderzoek.

In de volgende hoofdstukken gaan we in op de uitkomsten. In de vorm van conclusies, maar ook concrete uitkomsten, reacties op stellingen en visies van de respondenten.

In [hoofdstuk 2](#) bespreken we de conclusies rondom de veranderende 'content of work'.

In [hoofdstuk 3](#) bespreken we de conclusies rondom de veranderende 'context of work'.

In [hoofdstuk 4](#) staan de aanbevelingen die zijn gedestilleerd uit de derde en laatste week van het onderzoek, toen de visies van de deelnemers steeds concreter werden.

In [hoofdstuk 5](#) geven de schrijvers van dit rapport hun eindconclusie.

Van de auteurs

“Voor de analyse kozen wij voor mensenwerk. Dit kent zijn beperkingen. Tijdens het analyseproces hebben wij er voortdurend naar gestreefd zo objectief mogelijk te zijn. Je zou kunnen zeggen: net als een robot. Al had een robot het wellicht nog beter gedaan. Maar ook deze kent zijn beperkingen, vooralsnog.”

Dr. Hans Junggeburd & drs. Eric Buffinga

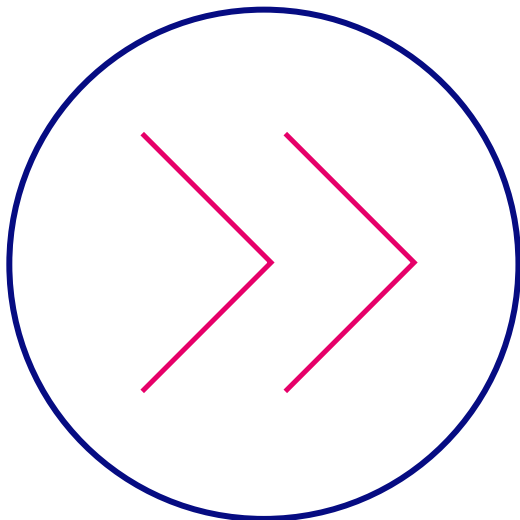
Slimmer dan wij

“De eerste vraag die in me opkomt, is hoe al deze reacties worden verwerkt? Gaat iemand ze lezen en verwerken of gaat er een computer aan de slag? Dit onderschrijft direct de grote impact van de opkomst van robotisering. Het feit dat robots het vermogen hebben via algoritmen data te analyseren en te interpreteren, zegt dat we iets gecreëerd hebben dat de potentie heeft slimmer te zijn dan wij. Vroeg of laat zal de robot besluiten dingen anders te doen, gewoon omdat dat efficiënter en logischer is.”

2. HOE DENKEN WIJ OVER WERK EN LEVEN IN DE TOEKOMST?

DE 'CONTENT OF WORK'

Wat hebben robotisering en digitalisering gemeen? Wat kan er allemaal? Wat staat er allemaal te gebeuren? Bij alle technologische ontwikkelingen moeten we ons continu afvragen wat dat betekent voor ons leven en werk. In week 1 van ons onderzoek stelden we de vraag: Wat zijn de te verwachten veranderingen in de hoeveelheid, samenstelling en aard van werk?



Conclusies en reacties

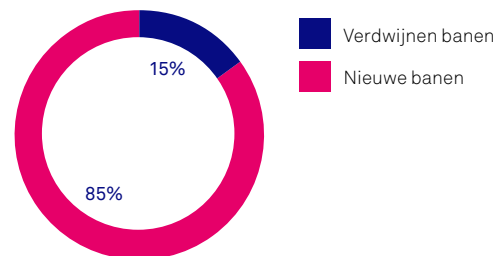
We kunnen hier niet alle conclusies noemen, daarom presenteren we de conclusies die het meest kenmerkend zijn voor de sfeer, de mentaliteit en de emotionele en intellectuele stemming met betrekking tot het onderwerp.

Conclusie 1

Door de vooruitgang in de technologie zullen bepaalde banen wel verdwijnen, maar de geschiedenis leert ons dat vooruitgang weer nieuwe banen oplevert. Dat geldt ook voor onze tijd.

Toelichting: Deelnemers hebben een uiterst positief beeld van de invloed van technologie (robotisering, digitalisering) op werk en samenleving. 85% van de respondenten is voornamelijk positief en ziet veel nieuwe banen ontstaan. 15% van de respondenten geeft aan dat er vooral veel banen gaan verdwijnen.

Optimisme over toekomst

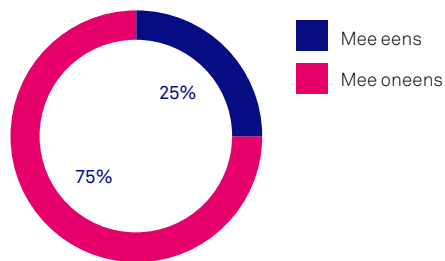


Conclusie 2

Als samenleving zullen wij ons aanpassen aan de veranderingen door geheel nieuw werk uit te vinden.

Toelichting: Welke banen in de toekomst blijven bestaan of ontstaan? Daar zijn de meningen over verdeeld. Zijn dat creatieve beroepen? Zeker is volgens de respondenten, dat wij in staat zullen zijn ons aan te passen aan de nieuwe tijd. Maar liefst 75 procent denkt dat wij nieuw werk zullen uitvinden. Werk dat alleen mensen kunnen doen, omdat creativiteit en empathie is gevraagd.

De samenleving vindt nieuw werk



Welvaart

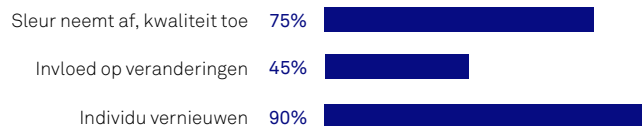
”Het zal banen overbodig maken, maar ook nieuwe banen creëren. Artificial intelligence, robotisering en digitalisering geven meer wereldburgers toegang tot welvaart. Dit stimuleert handel en economische bedrijvigheid. Technologie maakt veel dingen makkelijker, goedkoper en toegankelijker. Daarmee groeit de vraag naar eten, goederen, educatie, zorg. Dat zorgt juist voor meer werk.”

Conclusie 3

Technologie kan ons bevrijden van de sleur op ons werk. Zeker in de zorg kunnen technologische ontwikkelingen helpen de kwaliteit van leven en werk te verbeteren.

Toelichting: Maar liefst 75% van de respondenten is er zeker van dat technologie de kwaliteit van ons leven gaat verbeteren en ons gaat bevrijden van sleur op ons werk. De verwachting is dat we geen invloed kunnen uitoefenen op de technologische ontwikkeling, omdat het vanzelf gaat. Verder zijn de deelnemers ervan overtuigd dat alleen professionals die zichzelf constant vernieuwen, zullen overwinnen.

Nog meer veranderingen rondom arbeid en leven



Nanotechnologie

”Nanotechnologie zal de zorg sterk gaan veranderen.

Denk aan het toedienen van medicatie.

Nanotechnologie maakt automatische afgifte van medicatie in je lichaam mogelijk. GPS-toepassingen die in huid of kleding worden verwerkt, doen daar hun werk. Makkelijk en veilig.”

Conclusie 4

We kunnen weinig invloed uitoefenen op de technologische ontwikkelingen.

Toelichting: Of wij als mensen invloed kunnen uitoefenen op de technologische ontwikkeling, daarover zijn de meningen verdeeld. Sommigen zien het als een proces waar de mens/het beleid weinig invloed op kan uitoefenen, anderen gaan uit van de mogelijkheid ons 'technologisch lot' te 'managen'. 40% van de respondenten geeft aan dat we invloed hebben op de ontwikkeling van de technologie.

Liftboy

“Het beroerde van technologie is dat het niet te stoppen is. Eenmaal uitgevonden zal iets worden toegepast, vrijwel zonder enige ethische discussie. Wij leven bij de dag en met het verleden dat wij kennen. Hoewel ik nog niet zo oud ben, denk ik met weemoed aan de liftboy in de Bijenkorf. Een job die met humor werd ingevuld, maar rationeel gezien volstrekt overbodig was. In Lille rijdt intussen een metro zonder bestuurder. Gaat prima. Maar wat is ons perspectief, althans het lokkende perspectief voor velen?”

Reactie deelnemer MOOC

Conclusie 5

Alleen professionals die zichzelf constant vernieuwen, zullen overwinnen.

Toelichting: De nieuwe tijd stelt hogere eisen aan het presteren en dwingt professionals tot vernieuwen. Deze uitdaging geldt voor iedereen, ongeacht scholingsniveau. Individuele prestaties worden zichtbaarder. 90% van de respondenten meent dat het vernieuwende individu in de toekomst de meeste toegevoegde waarde zal hebben.

Netwerkeconomie

“Er komt steeds meer ruimte voor het individu. Door de technologische en demografische ontwikkelingen doet de netwerkeconomie zijn intrede (een circulaire, deel- en participatie-economie). Jezelf continu blijven ontwikkelen is hierbij van groot belang. Flexibiliteit van organisaties en medewerkers wordt de sleutel tot succes.”

Reactie deelnemer MOOC

De robot de baas

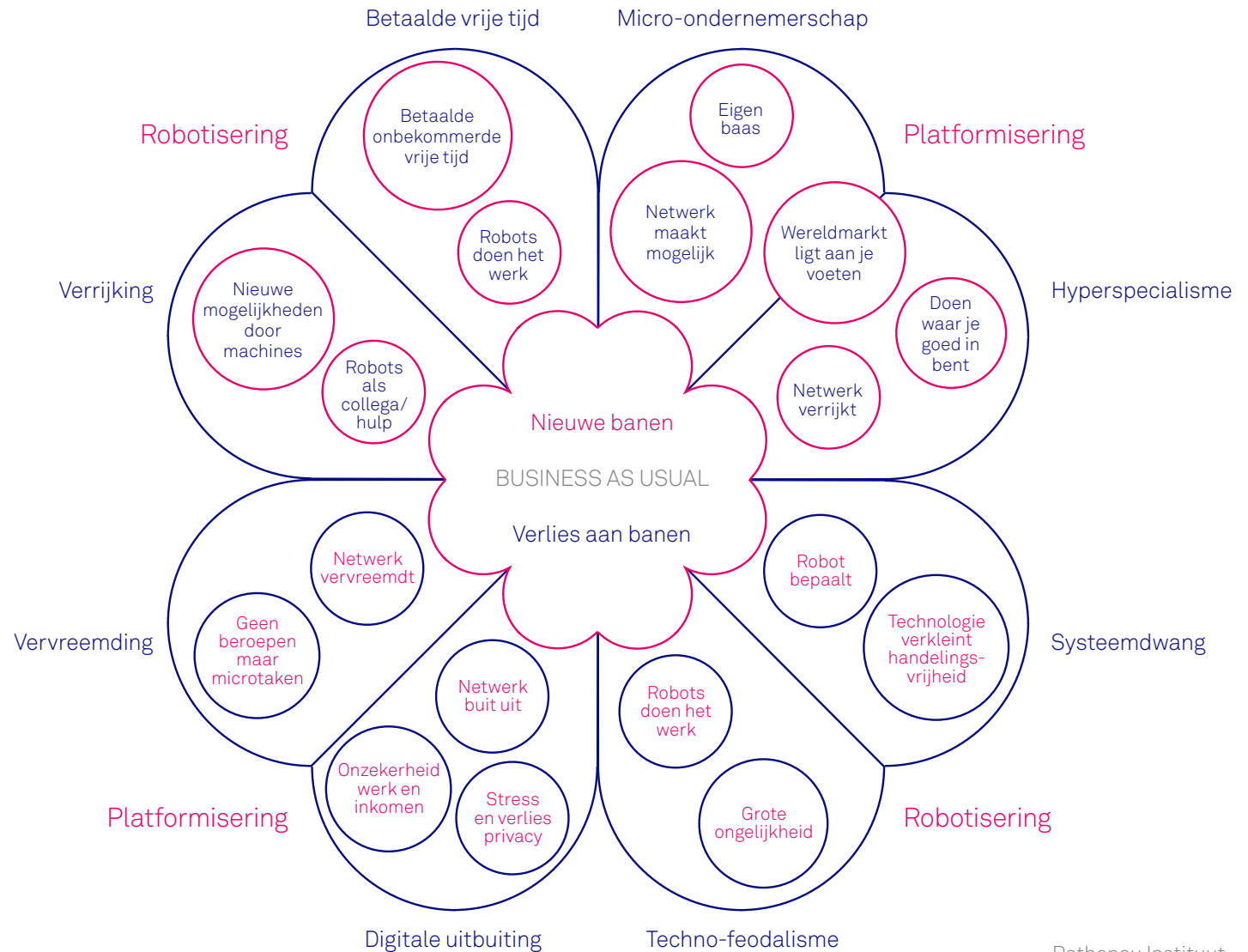
De antwoorden en reacties van de respondenten in de MOOC vallen samen met de perspectieven op de toekomst van arbeid die de WRR schetst.

Samengevat luiden de conclusies als volgt.

Respondenten:

- vinden de ontwikkelingen fundamenteel, maar ook 'business-as-usual';
- zijn overwegend positief gestemd (technologie-optimist);
- constateren dat er wellicht banen verdwijnen en dan vooral in de laagste segmenten;
- wensen daarom een herinvoering van de discussie over basisinkomens;
- denken en dromen (al) over meer vrije tijd.

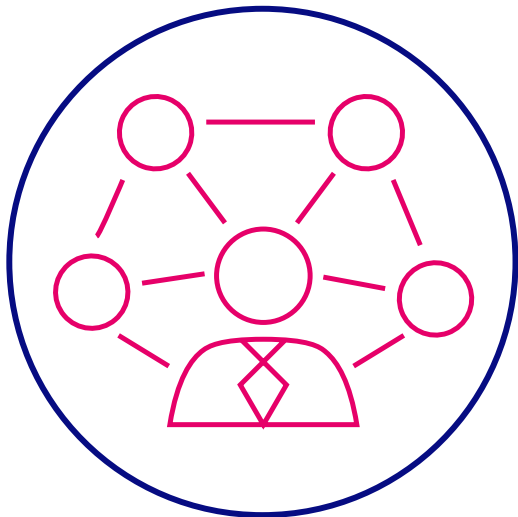
Perspectieven op de toekomst van arbeid (WRR)



3. ARBEIDSMARKT, ORGANISATIES EN ARBEIDSRELATIES

DE 'CONTEXT OF WORK'

Het is natuurlijk vrij 'veilig' om te praten en te discussiëren over de toekomst van arbeid en ons leven. Maar wat zien wij nu al van deze ontwikkelingen binnen onze eigen organisaties? Hoe moeten we ons (gaan) aanpassen aan deze nieuwe tijd? In het verleden zijn organisaties op- en ingericht, omdat ze pasten bij de toen geldende economische logica. De logica dat het goedkoper is mensen en machines zelf te 'bezitten' dan deze vanuit de markt in te huren. Nu lijken er alternatieven te komen, ofwel: we kunnen en moeten veel meer gaan 'ondernemen' met arbeid.



Conclusies en reacties

Dit deel van het onderzoek staat in het teken van de mogelijke veranderingen in hoe we ons werk organiseren. Het gaat om veranderingen in arbeidsrelaties, in de structuur van de arbeidsmarkt, in werkgeverschap en eisen die worden gesteld aan werknemers. Hoe gaan we werken in de toekomst, in een organisatie, vanuit huis en met veel of weinig baanwisselingen? Onderstaande conclusies vloeien voort uit de discussies die werden gevoerd in week 2 van het onderzoek, waarin het ging over onderwerpen zoals: flexibele arbeidsrelaties, hyperspecialisatie, netwerkorganisaties, de deeleconomie en exponentieel organiseren.

Ketenregisseur

“Wij veranderen steeds meer van leverancier van technische infrastructuur naar ketenregisseur van strategische partners. Die klanten ontzorgt in het passend maken en vitaal houden van hun technische infrastructuur.”

Reactie deelnemer MOOC

Conclusie 6

De huidige vorm van de arbeidsmarkt en de arbeidsrelaties zullen grondig veranderen.

Toelichting:

Er gaat een ingrijpende verandering plaatsvinden in de vorm van de arbeidsmarkt, deze overtuiging is rotsvast bij de deelnemers. Arbeidsrelaties zullen anders, écht flexibel, worden. En er vindt een verschuiving plaats naar netwerkorganisaties.

Nieuwe netwerken

“Kennis wordt gedeeld, ook met externen. Er ontstaan steeds meer nieuwe netwerken en het aantal samenwerkingspartners neemt toe. Langdurige relaties/samenwerkingsverbanden krijgen een andere inhoud.”

Reactie deelnemer MOOC

Netwerkorganisatie

“Er komt een verschuiving naar een netwerkorganisatie. Alles en iedereen is direct verbonden met de buitenwereld. Waar ligt de grens van een organisatie? Of: Wat is nog een organisatie?”

Reactie deelnemer MOOC

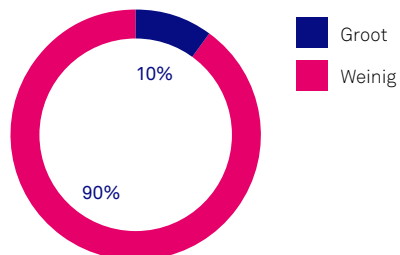
Conclusie 7

Directie en management van grote organisaties zijn onvoldoende in staat met deze veranderingen om te gaan.

Toelichting:

In de transformatie van organisaties zal ook het management mee moeten veranderen. Er wordt op verschillende wijzen flexibiliteit verlangd. Het managen zal op een andere manier moeten. Maar 90% van de respondenten verwacht dat de huidige leidinggevenden niet het vermogen hebben om mee te veranderen. Waar respondenten in hoofdstuk 2 nog optimistisch waren over het vermogen van de samenleving om zich op creatieve wijze aan te passen aan de technologische ontwikkelingen, zo pessimistisch is men over het adaptief vermogen van leidinggevenden van grote organisaties en instituties (wet- en regelgeving).

Het vermogen van leidinggevenden van bestaande organisaties om mee te veranderen



Clustering

“Veel bedrijven hebben grote problemen met voortbestaan. Er wordt op verschillende manieren grote flexibiliteit verlangd, van de werknemer, maar ook van de organisatie. Clustering van kennis en synergie kunnen veel opleveren.”

Reactie deelnemer MOOC

Controlecultuur

“In mijn organisatie (hoger onderwijs) zie ik juist de tegengestelde ontwikkeling: er heerst een door het management in stand gehouden bureaucratische controlecultuur die vernieuwing afremt.”

Reactie deelnemer MOOC

Enthousiast

“Ik word wel enthousiast van dit toekomstbeeld. Het past steeds beter bij de werknemer van morgen. Mijn generatie accepteert de autoritaire manager al niet meer. Ik zou graag zo managen of gemanaged worden, maar er zijn veel mensen die dit helemaal niet willen/kunnen.”

Reactie deelnemer MOOC

Conclusie 8

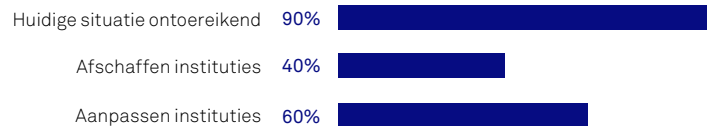
Bestaande instituties (cao's en sociale wetgeving) zijn (op termijn) niet langer toereikend.

Toelichting:

Ook bestaande instituties zullen mee moeten veranderen, omdat de huidige manier van werken niet langer toereikend zal zijn.

Van de respondenten geeft 90% aan dat de huidige instituties ontoereikend zijn als het gaat om aansluiting op de toekomstige arbeidsmarkt. Slechts 10% van de respondenten voorziet geen problemen. Dit betekent niet dat de respondenten ook vinden dat instituties moeten worden afgeschaft (40%). Het grootste deel van de respondenten vindt dat de instituties moeten worden aangepast (60%).

Instituties en de toekomstige arbeidsmarkt



Paradigma-shift

“Bestaande instituties zullen moeten aanpassen en niet andersom. Deze paradigma-shift zal leiden tot verwarring en wrijving. Ook loert het gevaar van een groter wordende kloof tussen degenen die het nieuwe al hebben omarmd en eigengemaakt en zij die nog op de oude manier werken. Met als gevolg dat de voorlopers de interessante en goed betalende klussen krijgen, terwijl de achterblijvers toekijken. Investeren in de ontwikkeling van deze vaardigheden is dus een must voor iedereen.”

Reactie deelnemer MOOC

Bestaansrecht

“Nieuwe vormen van arbeidsrelaties vormen zich in eerste instanties buiten de bestaande instituties om. Het zijn als het ware reacties/innovaties op het reeds bestaande. Dit soort ontwikkelingen zal instituties dwingen om zich aan te passen. De mate waarin instituties in staat zijn hierop in te spelen bepaalt hun bestaansrecht.”

Reactie deelnemer MOOC

Conclusie 9

De nieuwe ontwikkelingen bieden meer mogelijkheden tot, en noodzaak om, (zelfstandig) te ondernemen.

Toelichting:

De nieuwe ontwikkelingen zorgen ervoor dat we minder gebonden zijn aan organisaties om arbeid te verrichten.

Communities

“Persoonlijk leiderschap en zelforganiserende teams worden invloedrijker dan management. Dit komt door de steeds meer netwerkgerichte manier van samenwerken. Functiegrenzen vervagen, het gaat om het inzetten van je talenten. Verbinding binnen en buiten de organisatie, in communities van medewerkers die vooral ruimte en waardering wensen om vanuit hun eigen visie bij te dragen aan een toekomstbestendige organisatie. Vanuit die communities ontstaan nieuwe culturen met eigen spelregels.”

Reactie deelnemer MOOC

Vertrouwen

“De verandering in de manier van werken, waarbij de werknemer meer zelfstandig werkt, vraagt om een management dat werkt vanuit vertrouwen in plaats van wantrouwen. Dus minder controle en regeldrift. Dat is de eerste slag die in veel organisaties gemaakt moet worden.”

Reactie deelnemer MOOC

Kaders

“Werken komt losser te staan van de kaders die we kennen, zoals arbeidscontracten. Er ontstaat een nieuwe vorm van werken. Om te overleven worden bedrijven gedwongen anders te kijken. Dit zet de arbeidsmarkt op veel niveaus in beweging.”

Reactie deelnemer MOOC

4. WAT TE DOEN?

AANBEVELINGEN VANUIT HET MIDDENKADER

Nu we stil hebben gestaan bij de veranderingen in de inhoud en de context van ons werk, zijn we toegekomen aan de vraag: Wat te doen? De vele veranderingen die zich aandienen, stellen niet alleen eisen aan organisaties, maar ook en altijd aan de factor arbeid. En aan de overheid. Organisaties, professionals en ook instituties op de arbeidsmarkt moeten meebewegen. Wat adviseren onze opinieleiders aan organisaties? Hoe kunnen we arbeid zó (re)organiseren dat we optimaal de kansen benutten die worden geboden door robotisering en digitalisering?



Vier centrale aanbevelingen

1. Flexibilisering, maar dan anders

Flexibele arbeidsrelaties verwijzen niet langer alleen naar niet-vaste contracten waarbij de werkgever grotendeels de voorwaarden bepaalt. Het gaat om arbeidsrelaties waarbij ten aanzien van ‘wanneer’, ‘waartegen’ en ‘hoe’ werkgever en werknemer op voet van gelijkheid met elkaar staan. Het gaat over flexibel in te richten banen, werk dat zich aanpast aan talenten van mensen en over duurzaam inzetbare medewerkers die wendbaar zijn.

Job craften

“Er moet meer aandacht komen voor flexibel in te richten banen, werk dat zich aanpast aan talenten. Voor duurzaam inzetbare medewerkers die wendbaar zijn, die hun banen boetsen (job craften), en mee willen, kunnen en mogen gaan in ontwikkelingen.”

Reactie deelnemer MOOC

Stralen

“Flexibel werken wordt nu nog vaak verward met mensen voor een korte tijd inhuren. Snel en adequaat. We moeten nadenken over vormen die mensen én de zekerheid geven waardoor ze kunnen stralen én de flexibiliteit bieden die organisatie en medewerker nodig hebben.”

Reactie deelnemer MOOC

Uitblinkt

“Echte flexibiliteit is bijvoorbeeld dat je met je werkgever overeenkomt dat je alleen nog die onderdelen van je werk gaat leveren waar je in uitblinkt en vervolgens naar resultaat betaald krijgt.”

Reactie deelnemer MOOC

2. Samenwerken, openen en delen

Organisaties kunnen het niet meer alleen af en vaak ook niet meer alleen met hun eigen professionals en (dus) professionaliteit. Samenwerken met andere organisaties (netwerken), openstaan voor talenten buiten de organisatie en het delen van kennis, arbeid en bezit is noodzakelijk.

Samenleving 4.0

“Als we in staat zijn om onze netwerken voor ons te laten werken, om in onze behoeften te voorzien, dan gaat de samenleving er heel anders uitzien. Dan gaan we van bezit naar gebruik en van status naar vertrouwen; samenleving 4.0.”

Reactie deelnemer MOOC

Structuren

“Het is niet een vraag van kwaad of goed. Het is een ‘sign of the times’. Een teken dat de structuren onder druk staan. Einde van het bezit ligt in het verlengde. Wie het makkelijkst aanpast, wint.”

Reactie deelnemer MOOC

3. Informeren en begeleiden

Veel medewerkers zijn, door de waan van de dag, nauwelijks bekend met de veranderingen en de impact daarvan op hun baan. Organisaties, al dan niet ondersteund door externen, dienen medewerkers intrinsiek te motiveren om te werken aan hun professionele toekomst. Een dergelijk gedrag acht men zeker niet 'afdwingbaar' door vaste contracten in te ruilen voor contracten van maximaal 5 jaar.

Vernieuwen

“Reguliere werknemers zouden inderdaad veel kunnen leren van hoe zzp'ers hun kennis op peil houden en zichzelf dwingen om te vernieuwen. Voorwaarde is wel dat je een echte netwerker moet zijn en over sterk ontwikkelde commerciële competenties moet beschikken om telkens weer een nieuwe opdracht te verwerven. En niet iedereen heeft dat in huis. Hoe specialistisch je kennis ook is: als je niet de persoon bent die zichzelf kan verkopen, heb je het moeilijk.”

Reactie deelnemer MOOC

Scholing

“Het huidige onderwijssysteem en ook de vakopleidingen zijn over het algemeen onvoldoende voorbereid op de nieuwe arbeidsmarkt. Terwijl het allemaal begint met scholing. Scholing over competenties, ondernemerschap, samenwerken, creativiteit en uiteraard over robotisering/digitalisering.”

Reactie deelnemer MOOC

4. Zonder openheid over kwaliteit verlies je

Veel negatieve dingen kunnen worden (en zijn) gezegd over 'Uber' en soortgelijke bedrijven. Echter, ze introduceren een nieuwe en door allen als positief ervaren factor binnen de werkrelatie: de constante en directe beoordeling van prestaties van professionals/werknemers door klanten. Organisaties en management worden secundair, het gaat om wat klanten vinden. Als we bedrijven en management gaan beoordelen op geleverde prestaties in plaats van dienstjaren (reputatiesystemen in plaats van loyaliteit) dan biedt dit ook nog eens eerlijkere kansen voor diverse groepen op de arbeidsmarkt: jongeren, ouderen, parttime werkenden en andere minderheden, zo wordt alom onderschreven door de deelnemers. Het gaat om de geleverde prestatie, niet om sympathie of antipathie, jong of oud, vrouw of man, deeltijd of fulltime, etc. Ondoorzichtigheid over de geleverde kwaliteit en het ontbreken van betrouwbare informatie over individuele verschillen zal een sector en een organisatie in grote problemen brengen.

Sterker nog, door middel van nieuwe technologie zijn wij in staat de arbeidsmarkt doorzichtiger te maken. We weten beter waar werk is te vinden, wie werk zoekt en wat iemand kan. De positie van tussenpersonen (intermediairs) zal daarmee ook ingrijpend veranderen.

Transparant

“Reverse accountability vind ik geweldig. Open, transparant, eerlijk en confronterend.”

Reactie deelnemer MOOC

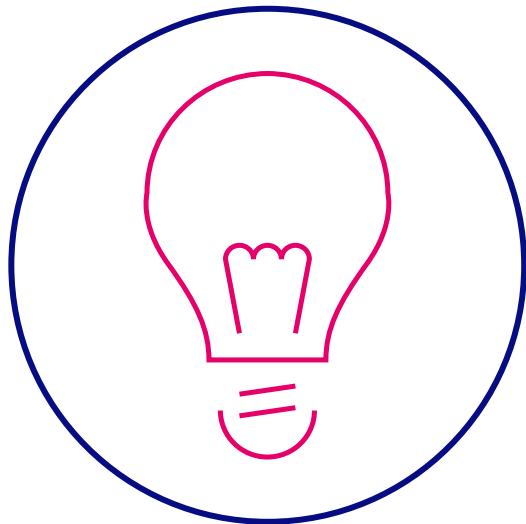
Alternatieven

“De uberization maakt duidelijk dat bestaande organisaties en verdienmodellen minder goed werken en dat er behoefte is aan alternatieven. Mensen die werk zoeken, gaan op andere wijze invulling geven aan hun arbeidzaam leven. Het lijkt me goed als de ontwikkelingen goed (en wetenschappelijk onderbouwd) gemonitord blijven. Op naar best practices. Met wellicht een bewakende rol voor de overheid.”

Reactie deelnemer MOOC

5. EINDCONCLUSIES

Er staat wat te gebeuren, dat is wel duidelijk. Grote woorden als ‘disruptive change’ of ‘de 4^e industriële revolutie’ geven aan dat het serieus is en gaat worden. Wat na ons onderzoek duidelijk is geworden, dat we deze ‘disruptions’ zullen voelen op de arbeidsmarkt en rondom arbeid.



Adaptable infrastructure

“The fourth Industrial Revolution is likely to change the physical location of human economic activity – localised production, home working and the idea of the factory complex or the urban central business district. Having a physical infrastructure that is adaptable will speed the pace of adjustments for an economy.”

World Economic Forum, 2016, Extreme Automation and Connectivity

Veel meer dan de fysieke infrastructuur zochten wij naar antwoorden op de vraag welke ‘mentale infrastructuur’ nodig zal zijn, zowel bij organisaties als bij professionals (van welk opleidingsniveau dan ook), om optimaal te kunnen profiteren van de ontwikkelingen. Deze ‘mentaliteit’ ligt verscholen in het totaal aan reacties van de respondenten en is te herleiden uit de ‘cloud’ die de MOOC heeft gevormd:

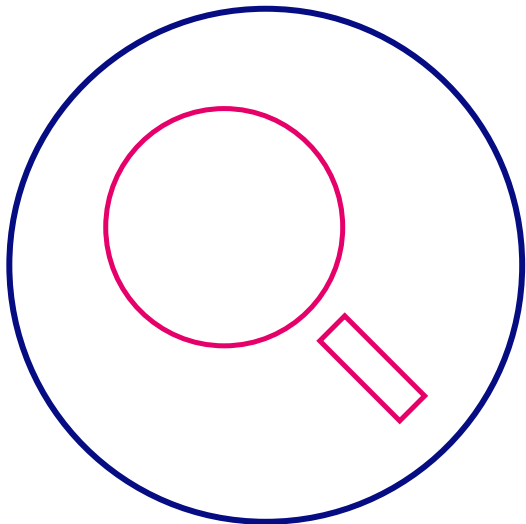
1. Als iets zal gaan verdwijnen in de nabije toekomst dan is het wel stabiliteit in functies en benodigde vaardigheden (skills stability). Ontwikkelingen zullen zo snel gaan dat vaste functieprofielen en vaardigheden niet meer reëel zijn.
2. Een leven-lang-leren is waarschijnlijk net zo weinig ‘nieuw’ als een opmerking dat het noodzakelijk zal zijn goed opgeleid te zijn in je professie. Echter, de combinatie

van deze constatering met verdwijnende stabiliteit in gewenste vaardigheden, is wel degelijk nieuw en leidt tot een stevige uitdaging: ‘Being skilled in change, as well as being skilled in one’s profession’.

3. De veranderbaarheid en beweeglijkheid van organisaties (‘agile’) verschuift naar hoe deze gaan denken over het managen van hun menselijke arbeid en over ‘the workplace’ in zijn totaliteit. Talent management wordt meer en meer ‘Talent Diversity’ waarbij de rekrutering (en opleiding) verschuift naar de arbeidsmarkt als geheel. Organisaties moeten zich in toenemende mate (digitaal) verbinden en samenwerken met de omringende externe arbeidsmarkt.
4. Op basis van nieuwe technologie veranderen sociale netwerken in digitale ‘service networks’. Technologie opent de mogelijkheden voor het ontstaan van ‘app-run on-demand-agencies’ die bestaande organisaties in verlegenheid (kunnen) brengen als deze niet serieus werk maken van het fundament onder deze ontwikkelingen: het bieden van transparantie!
5. Onontkoombaar naar de toekomst toe is de noodzakelijke andere rol en scope van HR (reinventing the HR Function). Haar positie moet meer strategisch worden, haar scope breder (van HR naar Workforce Management) en haar analyses meer databased (Workforce- en HR-Analytics).

6. EPILOOG

Het is door deelnemers aan de MOOC veelvuldig als commentaar gegeven en het wordt door ons meer dan onderschreven: wat is leren op deze manier toch leuk en wat zijn de resultaten verrassend. Dat geldt zeker ook voor het analyseren van de gevoerde discussies van deelnemers, met opvattingen waar menig politicus, academicus of manager van kan leren. Niet-alledaagse oplossingen werden genoemd, wellicht ook ingegeven doordat men kon werken op een moment en op een plaats waar men zichzelf thuis voelde. Er werd gediscussieerd. En hoe! Op het scherpst van de snede, maar nooit hoefde iemand zich beledigd te voelen. De deelnemers hebben het MOOC-team achtergelaten met kennis, stof tot nadenken en ook trots.



AOG School of Management en USG People kunnen en mogen niet anders concluderen dan dat zij een belangrijke rol spelen, en zullen blijven spelen, op de toekomstige arbeidsmarkt, allebei vanuit hun eigen professie en vanuit hun eigen missie: verder denken en mensen maken het verschil.

Dit rapport is geschreven in opdracht van USG People en AOG School of Management.

Onderzoeker en auteur

dr. Hans Junggeburgt

Hans Junggeburgt is directeur van JCS Consultancy (www.jcsstrategy.com) en als kerndocent en onderzoeker verbonden aan AOG School of Management

Redactie en co-auteur

drs. Eric Buffinga

Eric Buffinga is programmamaker bij AOG School of Management en verantwoordelijk voor innovatie van opleidingen en digitale leermiddelen.

Team rondom de MOOC

AOG School of Management:

Ingrid Bearda (studieadviseur, marketing)

Nienke Rooda (studieadviseur, marketing)

USG People

Steven Meester (vice president human resources)

Irene Kan (senior consultant corporate communications)

Curatr / MOOCfactory

Platform voor hosten van de MOOC.

Over USG People

USG People is met een omzet van € 2,4 miljard in 2014 een van de grootste leveranciers van hr-diensten in Europa en biedt deze dienstverlening aan vanuit gerenommeerde, herkenbare, internationale merken. De merkenportfolio bevat onder meer de merken Start People, Unique, Secretary Plus, USG Professionals en Solvus.

USG People is actief in België, Duitsland, Frankrijk en Nederland. Het hoofdkantoor is gevestigd in Almere, Nederland. USG People is genoteerd aan de effectenbeurs Euronext Amsterdam en is opgenomen in de AMX-index. Bezoek voor meer informatie over USG People of haar werkmaatschappijen onze website www.usgpeople.nl

Over AOG School of Management

AOG School of Management is een toonaangevend academisch opleidingsinstituut. Alles staat bij AOG School of Management in het teken van het verder ontwikkelen van bestuurders, managers en professionals en hun organisaties.

De deelnemers worden geïnspireerd om hun waarnemingsvermogen aan te scherpen. De programma's zijn erop gericht persoonlijk leiderschap maximaal te ontplooiën. Daar is AOG School of Management, sinds onze oprichting vanuit de Rijkuniversiteit Groningen, al 25 jaar succesvol in. De benadering is vakoverstijgend, grensverleggend en confronterend. Want juist die bestuurders, managers en professionals die hebben geleerd verder te denken, vernieuwen en ontwikkelen hun organisatie en maken het verschil. Bezoek voor meer informatie over AOG School of Management en haar opleidingen onze website www.aog.nl



USGPEOPLE.NL

AOG.NL
