

Onderzoek en praktijk 'gaan' voor toekomstbestendig talent

Maandag 9 november 2015 vond in Hogeschool Windesheim in Zwolle het symposium 'Nieuwe Inzichten in HRM' plaats, georganiseerd door de NVP, het Tijdschrift voor HRM en de Hogeschool Windesheim. Dagvoorzitter Willem de Lange, lector HRM bij Avans Hogeschool en hoofdredacteur van het Tijdschrift voor HRM, heette de ruim 80 aanwezigen welkom die op de bankjes van het auditorium hadden plaatsgenomen voor een middagje 'college'.

Als eerste spreker kreeg Sjiera de Vries, lector Sociale Innovatie en Verscheidenheid aan de Hogeschool Windesheim, het woord. Onder het motto 'Je gaat het pas zien als je het door hebt' toonde ze aan dat in bedrijven vaak met een vooringenomen blik naar talent wordt gekeken, waardoor veel kwaliteit over het hoofd wordt gezien. Ze laat het voorbeeld zien van een medewerker met Down-syndroom die een bijzonder klantvriendelijke bijdrage levert in een supermarkt. "Door te kijken naar functies voor mensen in plaats van naar mensen voor functies, ontstaat veel meer ruimte voor verscheidenheid in de organisatie, wat een voedingsbodem vormt voor innovatie. Behalve goed voor het bedrijf is dit goed voor de maatschappij omdat zo niemand aan de kant hoeft te blijven staan. Diversiteit gaat echter niet vanzelf: er is veel angst voor het onbekende."

Breder kijken

Referent Anneriek de Heer, Directeur HRM bij de Vrije Universiteit van Amsterdam, vertelt dat in de wetenschap vanaf de rang van hoofddocent nog een behoorlijk glazen plafond bestaat voor vrouwen, onder meer omdat het aantal publicaties niet wordt beoordeeld naar rato van de werktijd. Het aantal eerste generatie-studenten met een andere culturele achtergrond aan de VU is hoog, maar de meesten van hen ambiëren geen carrière in de wetenschap. Vanwege de functie-opbouw is het voor een universiteit lastig om inclusiviteit te realiseren voor doelgroepen met een beperking zoals vereist vanuit de Participatiewet. Vanuit de zaal wordt opgemerkt dat het ook voor kleine familiebedrijven moeilijk is het gevraagde quotum te halen. Als geslaagd voorbeeld meldt de personeelsmedewerker van een ROC, dat bij hen een autist zinvolle precisie toevoegt aan de salarisadministratie. Sjiera de Vries benadrukt nogmaals dat het vooral gaat om 'breder kijken' waardoor ruimte ontstaat voor de talenten van personen die 'anders' zijn dan wat de organisatie gewend is.

Voorsorteren

De tweede inleider is Maarten van Riemsdijk, lector Smart Industry & Human Capital aan de Saxion Hogeschool. Hij schetst de aanwezigen de snelle en ontwrichtende wijze waarop de technologische ontwikkelingen bezig zijn de arbeid te veranderen. Hij toont als voorbeeld de TruLaser Robot. "Bij dergelijke complexe computergestuurde productieprocessen kan één operator vijf machines tegelijk bedienen. Hierdoor zal de helft van de huidige banen op korte termijn verdwijnen. Ook ontstaan nieuwe business-concepten: van maken naar full service, en van klant naar partner." Maarten van Riemsdijk vervolgt: "In de nabije toekomst zijn twee typen medewerkers nodig: 'qualifiers': experts die up-to-date zijn, en 'orderwinners': pro-actief, nieuwsgierig, over de grenzen kijkend. De huidige bedrijven moeten zich afvragen: in hoeverre sluit mijn medewerkerspopulatie aan bij deze technologische en business-trends? Om op de toekomst voor te sorteren, is het nodig dat organisaties inzetten op flexibele medewerkers die niet vastroesten, dat zij ontwikkeling stellen boven werkgarantie, en zich aantrekkelijk maken voor hooggeleid talent."

Angst beheersen

Referent Betsie Grube, HR-directeur bij Scania: "De veranderingen die Maarten van Riemsdijk schetst, vinden op dit moment daadwerkelijk plaats. De cabinefabriek van Scania in Oskarshamn (Zweden) werkt al met lasrobots, in grote hallen waarin maar een enkel personeelslid rondloopt. De kunst is nu, de angst onder het huidige personeel te beheersen, en de ontwikkelingen te leren zien als kansen in plaats van als bedreigingen. Er gaan banen weg maar er komen ook nieuwe bij. De OR in de vernieuwingsslag meenemen is cruciaal, omdat de vakbonden geneigd zijn vooral verworven rechten te verdedigen." Maarten van Riemsdijk concludeert, dat het mogelijk is een 'maakindustrie nieuwe stijl' terug te halen naar Nederland.

Door de zaal worden de ontwikkelingen herkend. Opgemerkt wordt nog dat je ook meer 'macro' zou moeten kijken naar de herverdeling van arbeid; wellicht gaan we op termijn naar een zesurige werkdag.

Groeibeleid

De derde inleider Rob Gründemann, lector Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties bij de Hogeschool Utrecht, betreedt het podium samen met zijn referent Suzanne Jungjohann, HR-directeur bij Delta Lloyd. Hun thema: duurzame inzetbaarheid, oftewel 'hoe zorg je dat mensen tot hun pensioen gezond en productief blijven?'. Rob Gründemann schildert de toenemende 'grijze druk'. "De voorspelling was dat er in 2040 47 65-plussers op de 100 werkenden zullen zijn. Maar de trend van langer doorwerken en de gestegen pensioenleeftijd zorgen inmiddels dat die soep wat minder heet gegeten wordt: het zullen er 38 zijn." Suzanne Jungjohann: "Veel werknemers stellen zich er inmiddels op in om langer door te werken, maar hun werkgevers zijn nog niet zo ver. Veel bedrijven, ook Delta Lloyd, hebben weliswaar op papier vele duurzaamheidsmaatregelen, maar welke worden echt benut en wat is het effect ervan?" Rob Gründemann: "Uit onderzoek blijkt dat in CAO's de meeste duurzaamheidsmaatregelen zijn gericht op behoud en aanpassing, en maar weinige op ontwikkeling. Ontziebeleid in plaats van het noodzakelijke groeibeleid dus."

Werkvloer

Rob Gründemann vervolgt: "Overigens zou je duurzaamheidsbeleid niet alleen op oudere medewerkers moeten richten maar er al mee moeten beginnen zodra een medewerker binnenkomt." "En dan niet alleen de inzetbaarheid van je medewerkers binnen je organisatie stimuleren maar ook daarbuiten, vult Suzanne Jungjohann aan. "Zo kun je ook besparen op 'afscheidskosten', vaak een taboe om over te praten." "Medewerkers langer gezond en productief houden draagt bij aan mobiliteit, aan productiviteit, aan lagere kosten voor ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid, en is dus een win-win-win situatie voor bedrijf, medewerker en maatschappij", concludeert Rob Gründemann.

Een deelnemer stelt dat de rol van de manager doorslaggevend is. Suzanne Jungjohann beaamt dit: duurzame inzetbaarheid gebeurt op de werkvloer. Uit de zaal: "Banen zijn niet meer voor het leven, maar in sommige sectoren zoals het onderwijs, heb je fuikfuncties. Ook in dergelijke sectoren zou iemand wellicht van setting kunnen veranderen of een loopbaanswitch moeten overwegen." Melding wordt gemaakt van een initiatief in Brabant waarbij werkgevers onderling proberen de mobiliteit te vergroten, onder het motto: niet wachten op landelijke maatregelen maar zelf aan de gang gaan.

Dagvoorzitter Willem de Lange concludeert dat het thema duurzaamheid in zekere zin de andere twee omvat. Deze middag ging vooral over: talenten 'zien' en toekomstbestendig houden.

Hij bedankt de sprekers voor hun bijdrage en de deelnemers voor hun aandacht en inbreng. Onder het genot van een hapje en een drankje wordt nog geruime tijd geanimeerd nagepraat terwijl de laatste dagstudenten de hogeschool uit druppelen.

Tekst: Saskia den Broeder, Werkende Woorden