

Kan HR de onzekerheid verminderen?

Over de digitalisering en flexibilisering van de arbeidsmarkt wordt veel gesproken. Maar wat zijn concreet de gevolgen in de dagelijkse praktijk? En wat is de rol van HR op dit vlak?

Tekst Petra Biemans, Anneke Goudswaard, Ellen Sjoer en Sjiera de Vries

Digitalisering en flexibilisering; twee termen die we steeds weer zien verschijnen en die maken dat de arbeidsmarkt in rap tempo verandert. De invloed hiervan is sneller en ingrijpender dan menig een denkt en raakt alle sectoren.

Een van de in het oog springende verwachte effecten van digitalisering is het verdwijnen van grote aantallen banen. De schattingen variëren tussen de 10 procent (*OECD, 2015*) en 47 procent (*Frey e.a. 2013*).

Was het aanvankelijk vooral werk op een lager en middenniveau dat geautomatiseerd werd, inmiddels gebeurt dat ook steeds meer met banen op een hoger niveau. Dit is bijvoorbeeld goed zichtbaar in de bankensector, waar de afgelopen jaren tienduizenden banen verdwenen. Maar ook in andere sectoren treden snelle veranderingen op. Die veranderingen leiden er volgens Deloitte (*september 2016*) toe dat 174.000 mbo-studenten (42 procent van het totaal) en 84.000 hbo-studenten (19 procent van het totaal) een opleiding volgen waarmee ze mogelijk nooit aan de slag kunnen, gezien het hoge 'robotiseringsrisico'.

Er zijn ook geluiden dat het zo'n vaart niet zal lopen. Natuurlijk verdwijnen er veel banen als gevolg van technologische veranderingen, maar het aantal banen dat erbij komt door de jaren heen, zal altijd meer zijn dan het aantal banen dat verdwijnt (*Acemoglu, 2015*). Wel vragen deze nieuwe banen andere competenties. En mensen die hun baan kwijtraken, zullen niet één op één over kunnen stappen. Maar ook functies en banen die niet verdwijnen, veranderen ingrijpend. In alle sectoren en functies worden steeds meer andere competenties van werkenden gevraagd, vaak samengevat onder de term 21-eeuwse vaardigheden.

Onzekerheid

Naast digitalisering zorgt ook flexibilisering voor snelle veranderingen op de arbeidsmarkt. Sinds het begin van deze eeuw is het aantal werkenden met een flexibele arbeidsrelatie gestegen. Nederland is koploper in flexibilisering. Waar flexibilisering voor mensen met een sterke positie op de arbeidsmarkt erg prettig kan zijn, leidt het echter bij velen vooral tot onzekerheid, stress en een



steeds zwakkere positie. Flexibele inzet bij piekdruk - in de zomer in een strandtent en met Sinterklaas en kerst in (web)winkels - is logisch. Maar waarom flexwerkers inzetten bij structurele werkzaamheden? Toch is dat wat er gebeurt, bijvoorbeeld bij basisschoolleerkrachten, schoonmakers, verpleegkundigen en in de bouw.

Geen vrije keuze

Hoewel ook werkenden behoefte kunnen hebben aan flexibiliteit, is voor de meeste werknemers een flexibel contract geen vrije keuze. En hoewel het grootste deel van de zzp'ers hier zelf voor kiest, ligt het inkomen van zzp'ers lager dan dat van werknemers met een vast contract. Ze hebben nauwelijks een vangnet bij ziekte en werkloosheid en bouwen weinig pensioen op. Ten slotte wordt er in flexibele werknemers veel minder geïnvesteerd. Dat geldt niet alleen voor opleidingen en ontwikkeling, maar ook voor 'mentale investering' als collega. Men telt gewoonweg minder mee, en dat voelen de flexibele medewerkers.

Voor werkgevers die op een meer gebalanceerde manier om willen gaan met de flexibiliteitsbehoefte vanuit de markt, zijn er overigens wel degelijk alternatieven voorhanden. Uit onderzoek van TNO blijkt dat bedrijven veel mogelijkheden hebben om hun interne flexibiliteit te verhogen én op een betere manier met hun flexkrachten om kunnen gaan.

Vijf beroepen

Om meer zicht te krijgen op wat digitalisering en flexibilisering concreet betekenen in de dagelijkse praktijk van professionals kijken we naar vijf verschillende beroepen: verpleegkundige, piloot, politieagent, bankadviseur en accountant (Biemans & Sjoer 2017). Bij al deze beroepen speelt digitalisering een grote rol en overall heeft dat, ook nu al, een enorme impact op het werk. Politieagenten, verpleegkundigen en accountants hebben veel sneller en uitgebreider toegang tot informatie via digitale dossiers, de dienstverlening van banken geschiedt vooral nog online en vliegen gaat voor een groot deel op de automatische piloot. Dit betekent wel dat de professionals over een

Digitalisering, flexibilisering en de toenemende complexiteit van werk zorgen voor stress en onzekerheid

flinke dosis digitale en ICT-vaardigheden moeten beschikken.

Kern verschoven

De invloed van flexibilisering zien we het duidelijkst bij de piloot: vooral bij de 'low cost carriers' wordt gewerkt met zzp'ers, die weinig betaald krijgen, niet ziek mogen worden en veel vluchten moeten maken om een redelijk inkomen te krijgen. In alle vijf de beroepen spelen de zogenaamde *21st century skills* een grote rol. De beroepen verschillen, dus wat precies gevraagd wordt, verschilt ook. Maar overall zijn digitale vaardigheden belangrijk, evenals communicatie en samenwerking. Bij het samenwerken valt op dat het gaat om samenwerken, zowel binnen als buiten de organisatie, met steeds meer aandacht voor samenwerken in (multidisciplinaire) ketens en netwerken. Ook kritisch denken en probleemoplossend vermogen, zelfsturing en verantwoordelijkheid zijn voor alle vijf beroepen essentieel om de komende jaren toekomstbestendig te zijn.

Opvallend is dat bij alle vijf beroepen de kern van de werkzaamheden verschoven is. Een verpleegkundige verpleegt minder, een accountant rekt minder, de vanzelfsprekende autoriteit van de politieagent is verdwenen, evenals de bijna onaantastbare status van de bankadviseur en de piloot. Tegelijkertijd is de variatie binnen de beroepsgroep toegenomen. Deze kan zelfs verschillen per organisatie. Zo kiest het ene ziekenhuis voor breed inzetbare verpleegkundigen, waar een ander ziekenhuis juist de specialisatie doorvoert. Bij alle vijf de beroepen is verder sprake van een sterk toegenomen 'protocollisering', regelgeving en verantwoording. Het deed een verpleegkundige verzuchten dat de kans groot is dat niet het ziekenhuis dat de beste zorgkwaliteit levert, hoog in de ranking scoort, maar het ziekenhuis dat het beste formulieren kan invullen...

Paradoxaal genoeg gaat deze toegenomen protocollisering gepaard met toegenomen individuele verantwoordelijkheid van de professionals.

Al met al hebben de ontwikkelingen ertoe geleid dat de complexiteit van het werk bij alle vijf beroepen sterk is toegenomen. Het is aan de professionals zelf om daar mee te (leren) dealen, zo blijkt. Dit leidt bij hen tot onzekerheid en stress. Want wanneer doe je het goed?

Taak voor HR?

We kunnen concluderen dat digitalisering, flexibilisering en de toenemende complexiteit van werk maken dat stress en onzekerheid toenemen. Van vele kanten klinken dan ook zorgelijke geluiden. Als we niet uitkijken, zullen straks grote groepen mensen niet meer (volwaardig) mee kunnen doen op de arbeidsmarkt (Piketty, 2014). Kan HR hier een rol in spelen? Kunnen we mensen voorbereiden op of meenemen in, de veranderingen? Kunnen we meer mensen meer zekerheid bieden? Als het dan geen baanzekerheid is dan in ieder geval werkzekerheid, de zekerheid dat ze verder kunnen? De discussie is niet nieuw, maar het wordt wel steeds urgenter dat we haar minder vrijblijvend voeren. En vooral: dat we overgaan tot actie. Als HR met inventieve en effectieve oplossingen komt, bewijst ze de meerwaarde voor de organisaties, maar ook voor de maatschappij. «

Dr. Petra Biemans

lector HRM en Persoonlijk Ondernemerschap bij Inholland.

Dr. Anneke Goudswaard

lector Nieuwe Arbeidsverhoudingen bij Windesheim Flevoland.

Dr. Ellen Sjoer

lector Duurzame Talentontwikkeling bij De Haagse Hogeschool.

Dr. Sjiera de Vries

lector Sociale Innovatie bij Windesheim.