



AUKJE NAUTA
is partner van Factor Vijf.

Over duurzame inzetbaarheid tobben we wat af met z'n allen. HR-managers verzuchten hoe ze hun vaste medewerkers in beweging moeten krijgen. Flexwerkers maken zich zorgen over hun volgende contract. Managers vragen zich af of hun mensen alle snelle ontwikkelingen nog wel bij kunnen benen. En de oudere werkloze zonder veel opleiding is vol vertwijfeling of hij ooit nog aan de bak zal komen. Al dat getob is nog terecht ook. Uit onderzoek dat ik samen met SEO doe, blijkt dat vooral lageropgeleiden sterk te lijden hebben van ouder worden. Met een hoge opleiding en hoogwaardige kennis en vaardigheden is het niet zo erg om ouder te worden; werkgevers blijven mensen werven en inzetten die wat in hun mars hebben, ook al zijn ze een dagje ouder. Maar zijn kennis en vaardigheden niet 'op niveau', dan kun je het shaken zodra je de veertig jaar aantikt. Werkgevers vinden je dan al snel niet meer duurzaam inzetbaar.

Marionetten

Hoe komt het dat duurzame inzetbaarheid zo'n zwaar en moeilijk thema is? Eigenlijk verraadt de term 'duurzame inzetbaarheid' al waar het scheef zit. De term impliceert dat wij mensen marionetten zijn. Poppetjes die door hogerhand van de ene naar de andere plek verplaatst kunnen worden. Lijdende voorwerpen, die op zijn best op

Droomscenario Duurzame inzetbaarheid

DUURZAAM KNEEDBAAR WERK

Door Aukje Nauta

diverse plekken in te zetten zijn. Maar op zijn slechtst hun productiefste tijd gehad hebben, en hooguit met seniorendagen, vrijstelling van ploegendienst en ander 'ontziebeleid' nog overeind te houden zijn. Ook al duidt de term inzetbaarheid op de mens als passief, lijdend voorwerp, desondanks schuiven beleidsmakers en werkgevers de verantwoordelijkheid voor inzetbaarheid voornamelijk in de schoenen van werkenden zelf: zij moeten zelf hun inzetbaarheid op peil houden, door bij te blijven in hun vak en zich flexibel aan te passen aan wat snelle veranderingen van hen vragen.

Deze denktrant is momenteel des te sailanter nu velen waarschuwen dat de robots komen. Die robots nemen al het zogenoemde codificeerbare werk over – werk dat gemakkelijk te automatiseren routines omvat. En reken maar dat die robot – op wat reparaties op z'n tijd na – heel wat duurzamer inzetbaar is dan de mens, die immers afwijzing wil, en uitdaging, en af en toe een complimentje. Volgens onderzoek van het Rathenau-instituut is er momenteel al sprake van baanpolarisatie. Dat is het verschijnsel dat vooral banen in het middensegment verdwijnen, terwijl banen aan de boven- en onderkant overblijven. Te denken valt aan beroepen als boekhouder, bouwvakker, laborant, et cetera. Aan de bovenkant kun je werk niet automatiseren, omdat dat vaak creativiteit, intelligentie en sociale vaardigheden vraagt. Aan de onderkant blijven menselijke handelingen van belang, denk

aan billen wassen, plantsoenen schoffelen, koffie serveren, et cetera.

Nachtmerrie

Eigenlijk valt over duurzame inzetbaarheid weinig leuks te dromen. Eerder doemen nachtmerriescenario's op. Over grote groepen mensen die de boot missen, omdat ze onvoldoende opleiding en ervaring in de pocket hebben. Over een samenleving die een steeds diepere kloof trekt tussen de *haves* met mooie, goedbetaalde banen versus de *have-nots* die van flexbaan naar flexbaan hoppen, als ze überhaupt al werk hebben. Over een samenleving waar het recht van de inzetbaarste geldt, terwijl de laaginzetbaren zich moeten voegen naar de routines en standaarden die het werk hun oplegt – totdat de robot het van hen overneemt. Om deze nachtmerrie in een droom te veranderen, denk ik dat we afscheid moeten nemen van de term duurzame inzetbaarheid en vooral van de idee die daaraan ten grondslag ligt. Namelijk dat de mens zich moet voegen naar de eisen van het werk.

Psychologen doen veel onderzoek naar *job crafting* en *i-deal making*. Job crafting houdt in dat mensen hun eigen baan zo smeden en kneden, dat die past bij eigen waarden en wensen. Denk aan een kapster die haar werkplezier niet louter ontleent aan mooie coupes knippen, maar ook aan de haast therapeutische gesprekken die ze met haar cliënten voert. *I-deal making* is een proces waarin werkenden samen met

hun baas en collega's zoeken naar een zodanige invulling van werk, dat die zowel hun eigen (leer)wensen vervult als bijdraagt aan de doelen van de organisatie. Zoals een callcentermedewerker die aan zijn baas vroeg of hij veelgestelde vragen mocht filmen en de filmpjes op internet mocht plaatsen. Hierdoor nam het aantal telefoontjes af. Win-win, want hij had leuker werk en de kosten gingen omlaag.

Omkering

Wat job crafting en i-deal making gemeen hebben, is wat ik de omkering noem: niet langer passen we de mens aan het werk aan, maar voegen we het werk naar de wensen en behoeften van de mens. Dat legt noch de mens zelf, noch de organisatie windeieren. Uit onderzoek blijkt dat job crafters en i-dealers bevlogen zijn en vaak wat extra's doen voor hun organisatie en collega's. Het is dus uit welbegrepen eigenbelang dat werkgevers mensen de ruimte geven om het werk aan te passen aan wat zij zelf willen en kunnen. De mens is geen passieve marionet die werkgevers naar eigen believen kunnen inzetten waar zij willen. De mens heeft zo zijn behoeften en wensen, die hij deels via het werk wil vervullen. Laten we de nachtmerrie die duurzame inzetbaarheid heet vervangen door de droom van duurzaam kneedbaar werk. Zo worden mensen actoren, die hun werk zodanig kneden, dat zij er volop eigenaar van zijn. Met als gevolg dat ze elke dag fluitend bergen werk verzetten.

Vervang de nachtmerrie die duurzame inzetbaarheid heet, door de droom van duurzaam kneedbaar werk

Droomscenario **Leiderschap**

WEES EEN BEETJE STOUT EN SPRING IN HET DIEPE

Door Inca van Uuden

De meeste dromen zijn bedrog, aldus Marco Borsato. Maar zonder dromen geen verlangens en ieder mens heeft verlangens. Of het nu gaat om hele elementaire verlangens naar vrijheid, vrede en gezondheid of om verlangens naar een leuke relatie, vakantie of een nieuwe baan. Verlangens geven hoop en houden mensen in beweging, in beweging om hun verlangen te bereiken. Misschien een beetje filosofisch begin van dit artikel maar dat mag ook in het decembertijdschrift van het jaar. En het woord beweging is meteen de link met mijn droom voor HR. Die droom gaat over beweging. Meer beweging binnen de functie, meer beweging naar buiten (de *comfort zone*), een beweging van braaf en gedegen naar een beetje stout en met meer smoel. Een beweging van het controleren van de rest van de organisatie als het gaat om het invullen van de juiste formulieren op het juiste tijdstip naar denken vanuit een businessperspectief en daar waarde aan toevoegen. En vooral een beweging naar meer lef laten zien buiten het eigen vakgebied. Met andere woorden: HR spring in het diepe!

En de kansen om in het diepe te springen, dienen zich sneller aan dan je wellicht denkt. Namelijk in de vorm van digitale transformatie van organisaties. Een relatief nieuw fenomeen waarvan niemand weet waar het naartoe gaat of waar het eindigt. Want hoe ziet de wereld er over

50 jaar uit? Een vraag die steeds meer organisaties bezighoudt ten aanzien van hun eigen dienstverlening en hun positie in de marktsegment. De volgende twee zaken zijn daarin zeker een uitdaging voor de gemiddelde (traditionele) organisatie:

- De wereld om hen heen verandert sneller dan ooit.
- De eigen schaal en complexiteit werken tegen hen.

Eigen pad kiezen

Om te overleven moeten organisaties hun eigen pad kiezen om te transformeren naar een digitale organisatie en omgaan met verschillende innovatiesnelheden binnen een organisatie. Het verbeteren, doorontwikkelen en kostenefficiënt maken van de bestaande organisatie vergt andere capaciteiten en *skills* dan het ontwikkelen van nieuwe markten in combinatie met het ontwikkelen van nieuwe technologieën. En dan hebben we het nog niet over veranderingen in besluitvorming, de overgang van theorie naar praktijk, de angst van het management om controle te verliezen en niet teveel focus op technologie in plaats van de diepe verandering die (door)gemaakt moet worden. Allemaal zaken die gaan over mensen en het leiden van mensen. De meest impactvolle en snelst groeiende organisaties gebruiken een compleet verschillend business en operating-model. Voorbeelden van organisaties die daar goed in zijn geslaagd, zijn

onder andere Spotify, Booking en Zappos, zij hebben de klant beleving centraal gezet in hun transformatie naar een digitale organisatie. Organisaties die daarin de boot hebben gemist zijn bijvoorbeeld Kodak en BlackBerry. Ooit toonaangevende organisaties die onvoldoende snel hebben ingespeeld op de voortschrijdende ontwikkeling van de technologie.

Transformatie

Misschien denk je bij dit soort transformatieprocessen niet meteen aan een significante rol voor HR. Echter succesvolle digitale transformaties komen niet tot stand door het simpelweg implementeren van nieuwe technologieën, maar door het transformeren van de organisatie om vervolgens voordeel te halen uit de nieuwe mogelijkheden waar de nieuwe technologieën in voorzien.

Grote impactvolle digitale transformatietrajecten zijn gefocust op het herzien van de *customer experience*, operationele processen en businessmodellen en daarmee op een verandering van het leiderschap. HR moet daarin samen met de businessmanagers een belangrijke rol spelen in het werkstelligen en versterken van een positieve werkcultuur. Juist omdat cultuur naast het gemis aan (leiderschaps-)skills de twee belangrijkste bedreigingen zijn voor organisaties om verder te komen in het digitaal transformeren van de organisatie.

Leidende positie

Genoeg redenen dus voor HR om hier de schouders onder te zetten en te bewegen naar een frontline-positie in de digitale transformatie van organisaties. Maar hoe doe je dat? Het leiden van je populatie me-

HR kan een voorloper worden in de digitale transformatie

HR
Droom
scenario's

dewerkers naar een nieuw tijdperk waar de nieuwe omgeving nieuwe vaardigheden, waarden en tijdbesteding vraagt? En wat vraagt dat van het leidinggevend kader en hun leiderschap? De rol van HR hierin start bij de leidende positie binnen HR, de HR-directeur, de vicepresident VP HR of steeds vaker de CHRO. In 2010 was er nog niet een maar inmiddels hebben alleen al negen AEX-bedrijven een CHRO, waaronder AkzoNobel, Philips en Shell. Het is nog wel de slechts betaalde functionaris in de board. De CFO en CIO worden veel beter betaald en nemen strategischer plekken in. Eigenlijk vreemd als je be-

denkt dat *finance* en ICT slechts randvoorwaarden zijn en juist de mensen het verschil moeten maken. Daarnaast heeft vrijwel elke strategische beslissing directe impact op de mensen binnen een organisatie. Als CHRO moet je bezig zijn de organisatie te helpen, de identiteit van de organisatie te ontwikkelen en talenten aantrekken, ontwikkelen en laten groeien. Om de organisatie mee te kunnen laten gaan in de wereld van kennis en innovatie moet de CHRO optreden als *change catalyst* en als een persoon die de businessstrategie mogelijk maakt. Uit onderzoek van Dave Ulrich is gebleken

dat de functie van CHRO, na die van COO, het meest overlapt met de functie van CEO. Het is de grootste uitdaging voor een CHRO om te beschikken over technologische en financiële kennis, buiten de HR-kennis om. Hij moet ondersteunend zijn aan de topman en uiteindelijk zelfs een grotere rol spelen dan de CFO.

Uiteraard kan hij die beweging niet alleen maken, dat doet hij samen met zijn team van HR-businesspartners. Maar de CHRO zet de toon en geeft 'smoel' aan de afdeling en daarmee binnen de organisatie. De belangrijke onderscheidende kenmerken die hierboven zijn beschreven, gelden eveneens voor het team. Voor iedere HR-professional opererend op zijn of haar eigen niveau. HR kan derhalve een voorloper worden in digitale transformatie en niet alleen voor de organisatie, maar ook binnen de eigen afdeling. Veel HR-taken kunnen gedigitaliseerd worden, daarbij gaat het echter nog veel meer om die *customer experience* centraal te stellen en vandaaruit te handelen, adviseren en het leiderschap binnen de organisatie te ontwikkelen. HR werkt dan wel voor de eigen interne klanten, maar met belangrijkste doel om de echte klant van de organisatie te dienen. Een beweging van intern naar extern.

HR heeft de mogelijkheid een innovatieve beweging te maken door die sprong te wagen in digitale transformatieprocessen. De snelheid van de technologie ontwikkeling is wellicht niet te overtreffen, maar ik droom van een HR dat de beweging kan bijbenen, begrijpen en op een ludieke, businessgerichte en beetje stoute manier kan adviseren, faciliteren en interveniëren om die *customer experience* te laten leven! HR, *fearless on the digital move!*

**INCA VAN UUDEN**

is managing partner van Higher & Company.