



© Michiel Bunjes

# Hoe overleven jongeren op de arbeidsmarkt van morgen?

Sonia Sjollema, Aukje Nauta & Siebren Houtman

Er is een gestage stroom publicaties op gang gekomen over digitalisering en robotisering. Belangrijke boodschap: robotisering is niet iets dat ons overkomt, we hebben een keuze. Ook wij pleiten voor een *Omkering* gericht op een menswaardige toekomst van werk, waarbij werk zich aanpast aan de mens – in plaats van andersom.

Technologische ontwikkelingen gaan steeds harder en hebben een grote impact op de manier waarop wij werken, leren en leven. Wat schuurt, is dat de mens steeds slechter in te passen lijkt in de wereld van werk. Werk wordt complexer en verandert snel van aard en inhoud. Dit vraagt denkkracht en creativiteit van mensen, terwijl tegelijk zogenoemd 'codificeerbaar' werk meer en meer door robots en computers wordt overgenomen. Groei en krimp van bedrijven zijn moeilijk voorspelbaar en vinden schoksgewijs plaats. Een belangrijke reden waarom werk steeds vaker flexibel in plaats van vast is. Tel daarbij op dat mensen steeds langer leven, dus ook langer zullen moeten werken, en het wordt duidelijk dat de 'match' tussen mens en werk steeds lastiger wordt.

## De match tussen mens en werk wordt steeds lastiger

### Veel codificeerbaar werk verdwijnt

Dat veel banen in het middensegment zullen verdwijnen blijkt ook uit secundaire analyses van werknemersenquête's die elke zes jaar onder een steekproef van zo'n 30.000 Duitse werknemers zijn afgenomen in de periode 1979-2006 (Nedelkoska, 2013). Deze data laten zien dat door automatisering en robotisering veel zogenoemd 'codificeerbaar werk' in het middensegment verdwijnt, terwijl werk aan de boven- en onderkant overblijft. Baanpolarisatie noemt men dit. Aan de bovenkant kun je werk niet automatiseren omdat dat vaak creativiteit en sociale vaardigheden vraagt. Aan de onderkant blijven menselijke handelingen van belang, denk aan billen wassen, plantsoenen schoffelen, koffie serveren, et cetera.

### Wat betekent dit voor jongeren?

Vooral jongeren krijgen te maken met een sterk veranderende arbeidsmarkt. Veel van het werk waarvoor zij nu opgeleid worden, is vervallen of

sterk veranderd tegen de tijd dat zij hun opleiding afronden. En eenmaal aan het werk zal leren en ontwikkelen een belangrijk thema blijven. Kenniscentrum NSvP wil de kansen voor jongeren op de arbeidsmarkt vergroten. Enerzijds vraagt dit om nieuwe aanpakken om jongeren eerder en realistischer voor te bereiden op de toekomst van werk. Loopbaanbegeleiders, scholen en bedrijven hebben hier een verantwoordelijkheid, maar ook de jongeren zelf. Veel jongeren verwachten nog in een baan terecht te komen bij een groot bedrijf, met een vast contract, een heldere functiebeschrijving, een uitgestippeld loopbaanplan en bijpassende opleidingen. De meerderheid werkt echter in flexcontracten, of zoekt manieren om vanuit eigen talent en ondernemerschap verschillende activiteiten en projecten bij opdrachtgevers te combineren. De druk op persoonlijk initiatief, ondernemerschap, leervermogen en flexibiliteit neemt toe. Maar wat als velen de ontwikkelingen niet bij kunnen houden? Wat als periodes van grote werkloosheid elkaar vaker opvolgen en er voor jongeren nauwelijks instroommogelijkheden zijn?

### We hebben een keuze

In de WRR-publicatie *De robot de baas, de toekomst van werk in het tweede machinetijdperk*, doen de auteurs een reeks suggesties die mismatches moeten voorkomen, zoals veranderingen in het onderwijs- en inkomensbeleid. Er zullen functies verdwijnen, stellen zij, maar er komen ook nieuwe functies bij. Er blijven veel typisch menselijke activiteiten over die alleen mensen *kunnen* doen, of waarvan we willen dat mensen dat doen. Denk aan persoonlijke dienstverlening door kappers en schoonheidsspecialisten. In de vorming van nieuwe functies en de keuze wat we aan mensen en wat we aan machines *willen* overlaten zit volgens de auteurs ook de oplossing als het gaat om de verdeling van werk én als het gaat om de kwaliteit van het werk dat overblijft. De robotisering is niet iets wat ons overkomt. De manier waarop technologie zich ontwikkelt en wordt toegepast is geen gegeven, we hebben een keuze!

## Omkering in denken

Dat is precies de reden waarom de NSvP, waar- aan wij verbonden zijn, een beweging in gang wil zetten die we de *Omkering* noemen, zodat werk zich voegt naar de mens en zijn waarden en behoeften, in plaats van andersom. Volgens de zelfbepalingstheorie van Deci en Ryan (2002) hebben alle mensen drie basale behoeften: die aan verbindingen met andere mensen, autonomie, en competentie. Van Vianen (2013) voegt daaraan een vierde toe: die aan (bestaans)zekerheid. In de arbeidsmarkt van morgen zijn er nieuwe oplossingen nodig die ervoor zorgen dat werk tegemoet blijft (of gaat) komen aan de vier basisbehoeften, zowel voor kansrijken als kansarmen. Daarnaast moeten we nieuwe arrangementen vinden waarbij mensen zonder betaald werk toch een inkomen, een gevoel van autonomie, competentie en verbinding met de samenleving blijven behouden.

## Vier thema's

Het programma waar we met de Omkering naartoe willen werken richt zich op vier hoofdthema's waar de omkering zich op zou moeten richten: zelfredzaamheid, andergerichtheid, zelfbepaling en zelfverwerkelijking.

### **Zelfredzaamheid**

Een eerste omkering is nodig op het terrein van zelfredzaamheid. Van oudsher vinden we het vanzelfsprekend dat mensen bij werkloosheid een uitkering krijgen. Daartegenover stellen we dan wel dat mensen alles op alles moeten zetten om uit hun uitkerings situatie te geraken, en zo snel mogelijk betaald werk te vinden. Zijn er wellicht in de toekomst betere manieren te verzinnen waarop zelfredzaamheid tot zijn recht komt, zeker als er niet voor iedereen genoeg betaald werk is? In dat licht zou het interessant zijn om de vele gemeentelijke experimenten met een basisinkomen te volgen.

### **Andergerichtheid**

Momenteel vinden we het nog altijd vanzelfsprekend dat mensen jarenlang loyaal zijn aan de

organisatie waar ze werken. Tegelijk neemt flexwerk toe. Ook hier is een omkering nodig. Zou het niet veel beter zijn om te zorgen dat mensen volop investeren in en loyaal zijn aan hun eigen *posse* – het los-vaste netwerk van vakgenoten waarmee ze lief, leed en opdrachten delen en ook nog van elkaar leren (Gratton, 2011).

### **Zelfbepaling**

Momenteel staat in de wet dat werknemers ondergeschikt zijn aan werkgevers en diens instructies moeten volgen. Ook is nog veel beleid gericht op de zorg van werkgevers voor werknemers. Maar is dat wel logisch in een wereld waarin we steeds mondiger en hoger opgeleid zijn, en wars van paternalisme? Is het niet tijd om organisaties te kantelen van hiërarchische structuren naar horizontale samenwerkingsverbanden, en zou het arbeidsrecht hierop dan ook moeten worden aangepast? Zelfbepaling houdt ook in dat mensen in een dynamische samenleving gaan beseffen dat ze zelf hun werk, loopbaan of eigen onderneming moeten zien vorm te geven. Dat vergt nieuwe werk- en leercontexten die ondernemingszin stimuleren. Daarbij hoort ook dat mensen ook zelf invloed kunnen uitoefenen op de ontwikkeling van de arbeidsmarkt. Jongeren spelen daarbij een belangrijke rol, zij zijn immers de arbeidsmarkt van morgen.

### **Zelfverwerkelijking**

Het huidige systeem van onderwijs en scholing bevordert hokjesdenken: we leren een beperkt aantal vakken, sorteren snel voor op een beroep, stoppen daarna te snel met leren, en integreren werken en leren onvoldoende. En dat terwijl technologische ontwikkelingen razendsnel gaan. Hoe doorbreken we de scheidslijn tussen leren en werken, zodat kinderen en jongeren op school al kennismaken met werk, en werkenden continu hun vak updaten, een nieuw vak leren en eigen vaardigheden overbrengen op hun *posse*? Mensen kunnen *serial masters* worden (Gratton, 2011), dat wil zeggen dat mensen steeds weer een nieuw (aspect van een) vak onder de knie leren krijgen.

## De daad bij het woord voegen

Met de vier gekozen thema's van zelfredzaamheid, andergerichtheid, zelfbepaling en zelfverwielijking hopen we diverse denkers en doeners te inspireren om op onorthodoxe manieren de toekomst van werk zodanig vorm te geven – om te keren – dat basale menselijke waarden en behoeften optimaal tot hun recht komen. De NSvP wil het niet bij woorden laten, maar met verschillende samenwerkingspartners uit wetenschap en praktijk een beweging in gang zetten. Centraal staat een jaarlijks terugkerend Omkeer-Event, voor het eerst te houden op 7 juni 2016. Voorafgaand aan het Event zetten we challenges uit, om diverse partijen uit te dagen met vernieuwende voorstellen te komen die bijdragen aan een Omkering. De beste initiatieven worden door de NSvP medegefinancierd en met praktijkonderzoek gevolgd.

## Geïnteresseerd?

Ben je geïnteresseerd in de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, robotisering of de Omkering? Discussieer dan mee in de LinkedIngroep Innovatief in werk: <http://www.linkedin.com/groups/Innovatief-in-werk-4170114>. ■

Wil je meedoen met de challenges of naar het Event op 7 juni? Kijk op [www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl). Het rapport is te downloaden via <http://www.wrr.nl/publicaties/publicatie/article/de-robot-de-baas-de-toekomst-van-werk-in-het-tweede-machinetijdperk-31/>

## Literatuur

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. University Rochester Press.
- Gratton, L. (2011). *The shift. The future of work is already here*. London: Harpercollins.
- Krznaric, R. (2014). *Empathy: A handbook for revolution*. Random House.
- Nedelkoska, L. (2013). *Occupations at risk: job tasks, job security, and wages. Industrial and Corporate Change, 22(6)*, 1587-1628.
- Vianen, A. E. M. van. (2013). *Dynamische loopbanen: een kwestie van vooruitkijken*. Koninklijke Van Gorcum.
- Went, R., Kremer, M., & Knottnerus, A. (red.). (2015). *De Robot de baas. De toekomst van werk in het tweede machinetijdperk*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Sonia Sjollema is directeur van de NSvP.

Aukje Nauta is partner van Factor Vijf Organisatieontwikkeling en schreef de NSvP-White paper *De Omkering*.

Siebrein Houtman is directeur van Meurs HRM en bestuurslid bij de NSvP.



Sonia Sjollema



Aukje Nauta



Siebrein Houtman