

De kracht van verbinding!

Loopbaanthematieken in het licht van
verschuivende beroepsbeelden

Module 5: De rol van hrm bij duurzame loopbanen

over schuivende beroepsbeelden
in organisaties

Piet Verstegen
Petra Biemans

Coauteurs:

Rachelle van Harn
Ellen Sjoer
Jeany Slijper

Colofon

Deze publicatie is een gezamenlijke uitgave van Hogeschool Inholland en De Haagse Hogeschool, December 2021.

De kracht van verbinding! Loopbaanthematieken in het licht van verschuivende beroepsbeelden van Petra Biemans, Ellen Sjoer, Jeany Slijper, Piet Verstegen, Rachelle van Harn is een modulaire uitgave die in licentie is gegeven volgens Creative Commons Naamsvermelding-GelijkDelen 4.0 Internationaal-licentie.

Afbeeldingen: www.shutterstock.com en eigen materiaal.



Voorwoord

“Ieder zijn talent, samen aan zet”

Als elk talent wordt herkend, en als we dat samenbrengen over sectoren en organisaties heen, dan kunnen we iedere maatschappelijke opgave aan. Dat klinkt goed, maar is natuurlijk makkelijker gezegd dan gedaan. Het is lastig om het gehele speelveld te overzien. Wat weet een jongere nou over het ontstaan van nieuwe beroepen waarvoor ze kunnen kiezen op de snel veranderende arbeidsmarkt? Ook als opleiding is het niet eenvoudig om studenten te kwalificeren voor beroepen waarin onder meer digitalisering en globalisering eraan bijdragen dat de kern van het beroep verandert. Een verpleegkundige wordt zorgregisseur, een accountant ict-deskundige. En als individuele hrm’er in de tuinbouw kun je met de handen in het haar zitten als vacatures zoals datascientist of manager Teelt steeds maar niet vervuld worden, terwijl het bedrijf daar wel op zit te wachten. Waarom wordt er zo weinig gekozen om te werken in deze prachtige sector? In deze publicatie willen we deze werelden, die van het onderwijs, bedrijfsleven en ook van de kiezende mens, bij elkaar brengen. Dat doen we in verschillende modules die steeds een stukje van de puzzel laten zien. Ze zijn los van elkaar te lezen, maar de oplossing ligt in de verbinding! Wat ons motiveert, is dat mensen een leven lang ontwikkelen gaan zien als een klimrek (in plaats van een ladder). Je kunt allerlei kanten op, vaak meer dan je denkt! Ons doel is om inzicht te geven hoe de gehele puzzel in elkaar steekt en daarmee nieuwe wegen aan te geven.

Het structureel samenbrengen van verschillende expertises over twee hogescholen heen hebben wij ook gedaan. Wij, Ellen Sjoer en Petra Biemans, kennen elkaar vanuit het HRM Lectoren Netwerk (<https://hrmlectoren.nl/>) en het Breed Platform Arbeid (<https://breedplatformarbeid.nl/>). We merkten dat onze disciplines (respectievelijk onderwijskunde en talentontwikkeling en organisatiekunde en hrm), elkaar aanvullen als het gaat om de taaie en complexe vraagstukken die spelen in de wereld van

ontwikkeling en werk. We hebben daarom samen met enkele docenten van onze lectoraten én samen met vele studenten van onze opleidingen, een onderzoek opgezet naar hoe de veranderingen op het werk plaatsvinden en wat de gevolgen zijn voor de mensen die dat werk uitvoeren. Dit heeft geresulteerd in een eerste gezamenlijke publicatie: *Werk verandert, 21st century skills in de praktijk* (Biemans, Sjoer, Brouwer, & Potting, 2017). Deze publicatie heeft in 2017 de Onderzoeksprijs van Hogeschool Inholland gewonnen.

We merkten dat onze kennis complementair is en hebben vervolgens meer onderzoek samen opgezet en uitgevoerd. Onze methode om beroepen in transitie in beeld te brengen hebben we voortdurend aangepast en doorontwikkeld. Gaandeweg hebben we een werkwijze ontwikkeld die op systematische en methodisch verantwoorde wijze de transitie van beroepen en functies boven tafel haalt. Bovendien hebben we manieren gevonden om deze verandering op een toegankelijke en beeldende wijze te presenteren. Inmiddels hebben we via onze gezamenlijke projecten zo’n veertig beroepen in beeld gebracht.

Onze lectoraten bestaan respectievelijk vijftien (HRM & Persoonlijk Ondernemerschap, Hogeschool Inholland) en tien jaar (Duurzame Talentontwikkeling, De Haagse Hogeschool), waarin we apart, en ook al zes jaar samen onderzoek doen. Tijd voor een feestje en een strik om de resultaten door deze publicatie.

Wij wensen u veel leesplezier!

Petra Biemans
Ellen Sjoer



“Om duurzame
loopbanen
te realiseren,
is een integrale
benadering
noodzakelijk.”

Inleiding

Auteurs: Petra Biemans, Ellen Sjoer

De publicatie 'De kracht van verbinding: Loopbaanthematieken in het licht van veranderende beroepsbeelden' is modulair opgebouwd. Iedere module behandelt een stukje van de thematiek, waarbij steeds vanuit een ander perspectief wordt gekeken: vanuit kiezende jongeren, vanuit de veranderingen die plaatsvinden in de maatschappij en die ons werk beïnvloeden, vanuit de Nederlandse arbeidsmarkt, vanuit onderwijsorganisaties en vanuit arbeidsorganisaties.

De modules zijn los van elkaar te lezen, maar wij raden aan om juist ook een module die een ander perspectief belicht te lezen. De verschillende werelden kunnen niet meer los van elkaar worden beschouwd: Om tot duurzame loopbanen te komen is een integrale benadering noodzakelijk. Om dit te benadrukken kent iedere module dezelfde inleiding én dezelfde uitleiding/verantwoording. Wie deze introductie al heeft gelezen bij één van de andere modules, kan dus meteen doorgaan naar de module hoofdttekst.

Ten slotte: naast vijf inhoudelijke modules hebben we ook nog een module 6 toegevoegd. Deze is speciaal voor jongeren die bezig zijn met hun studiekeuze en andere loopbaankeuzes.

De modules zijn:

Module 1: Van ladder naar klimrek.

Over keuzeprocessen en beroepsbeelden.

Module 2: Omgevingskrachten en verandering van werk.

Over beroepsbeelden die veranderen.

Module 3: Verschuivingen op de arbeidsmarkt in Nederland.

Over kansverschillen in duurzame loopbanen.

Module 4: Toekomstbestendig beroepsonderwijs.

Er is altijd een grens om voorbij te bewegen.

Module 5: De rol van hrm bij duurzame loopbanen.

Over schuivende beroepsbeelden in arbeidsorganisaties.

Module 6: En de Keuze is reuze!

Jongerenmodule.

Korte contextbeschrijving

Deze publicatie gaat in op loopbaanthematieken, die voortvloeien uit de verandering van werk en beroepen die in transitie zijn.

Deze publicatie geeft antwoord op de vraag hoe we om kunnen gaan met loopbaanperspectieven bij beroepen in transitie.

De afgelopen zes jaar hebben onderzoekers van het lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap van Hogeschool Inholland en van het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling van De Haagse Hogeschool hier samen én apart onderzoek naar gedaan. In de diverse modules gaan we in op vraagstukken die te maken hebben met een leven lang ontwikkelen voor duurzame loopbanen in een complexe maatschappij, waarbij beroepen voortdurend veranderen.

“Duurzame loopbanen en de innovatieopgaven van de komende jaren.”

VI

Loopbanen worden van diverse kanten aangevlogen en belicht: vanuit de kiezende jongeren, studenten en docenten, professionals, werkgevers, en de veranderingen die plaatsvinden in de maatschappij en op de (Nederlandse) arbeidsmarkt. Ze zijn allemaal nodig

voor duurzame loopbanen en de innovatieopgaven van de komende jaren. In deze uitgebreide en modulair opgebouwde publicatie hebben we de kennis uit onze onderzoeken gebundeld. We hebben literatuur en artikelen uit vaktijdschriften en het nieuws verwerkt, relaties gelegd en er zijn cross-overs gemaakt tussen diverse expertises en vakgebieden.

We hebben voor deze publicatie geput uit onze onderzoeksresultaten en de eindproducten van ons onderzoek van de afgelopen jaren. De bevindingen van het onderzoek naar circa veertig beroepen/functies c.q. functiefamilies zijn verwerkt, evenals inzichten uit ons onderzoek naar studiekeuzeprocessen, mens en organisaties, de rol van hrM en talentontwikkeling in innovatieve leer- en werkomgevingen. In de uitleiding van deze publicatie is een overzicht opgenomen van de onderzochte beroepen.

We schetsen kort waarom deze publicatie nu zo anders is dan andere publicaties over loopbaanthematieken, en welke visie hieraan ten grondslag ligt. We geven een beknopte uitleg over kernthema's uit ons onderzoek en benoemen vervolgens onze belangrijkste bevindingen. We eindigen met een leeswijzer.



“Beroepen veranderen voortdurend en dat betekent dat we studenten en medewerkers hier goed op moeten voorbereiden.”



Doel

In deze publicatie belichten we loopbaantheorieën vanuit verschillende perspectieven. Hierbij kijken we naar de hele loopbaanketen: van studiekeuze tot en met de werkgever en werknemer op de arbeidsmarkt. Het doel van deze publicatie is een handreiking te geven hoe om te gaan met de uiteenlopende veranderingen op het gebied van studie, werk en beroepen.

Een andere benadering van loopbaantheorieën

'Van ladder naar klimrek' is een veelvuldig gehanteerde uitspraak, die terug te lezen is in de diverse modules. Dit geeft in de kern weer hoe we vraagstukken benaderen die te maken hebben met duurzame loopbanen in een veranderende maatschappij. Vaak wordt op een vrij abstract niveau gesproken en geschreven over de veranderingen waarin ons werk zich bevindt. Echter, er is nog weinig praktijkgericht onderzoek uitgevoerd dat de inhoud van het dagelijkse werk van medewerkers in bepaalde functiegroepen in beeld brengt, en de veranderingen die zij de afgelopen jaren

hebben waargenomen. Bovendien is er aanvullend praktijkonderzoek nodig naar het geheel aan samenhangende kwaliteiten die onmisbaar zijn om de veranderende werkzaamheden te kunnen blijven uitvoeren, en hoe die dan het beste ontwikkeld kunnen worden. Daarom kiezen wij voor een benadering waarin het hebben van een duurzame loopbaan vanuit verschillende perspectieven wordt belicht:

- vanuit de kiezende jongere;
- vanuit de veranderingen die plaatsvinden in de maatschappij;
- vanuit de (Nederlandse) arbeidsmarkt;
- vanuit de onderwijsorganisatie;
- vanuit de arbeidsorganisaties.

Een unieke bundeling van expertises en vakgebieden

In deze modulair opgebouwde publicatie hebben we er bewust voor gekozen om verschillende doelgroepen te bereiken. Dit heeft ten eerste te maken met onze visie.



WAAROM MOET IK DEZE PUBLICATIE LEZEN?

IX

“Alle betrokkenen hebben bij deze veranderingen een eigen rol en deze rollen kunnen alleen in samenhang effectief ingevuld worden.”

Ten tweede is dit gebaseerd op ons onderzoek naar de verandering van werk. Uit onze data blijkt dat de traditioneel gescheiden werelden van beroepskeuze, arbeidsmarkt, onderwijs, organisatieontwikkeling, hrm en opleidingen zodanig met elkaar vervlochten zijn in de praktijk, dat alleen tot duurzame oplossingen kan worden gekomen door deze integraal te benaderen en over de grenzen van de werelden te kijken. In die zin dat:

- leerlingen beroepen kiezen die bij hen passen én waar behoefte aan is op de arbeidsmarkt;
- opleidingen zich bewust zijn van die veranderingen en daar soms ook co-createur van zijn, en daar in hun curricula op inspelen;
- arbeidsorganisaties proactief op de veranderingen inspelen;
- hrm-beleid in en van organisaties de opgave heeft dat hun 'workforce' fit for the future blijft.

Dit kan alleen als er kennis en inzicht is bij de betrokken partijen. Welke ontwikkelingen spelen er in de omgeving en op de arbeidsmarkt? Hoe pakken deze ontwikkelingen concreet uit voor beroepen en functies, en voor de mensen die deze beroepen en functies uitoefenen of zich daarop voorbereiden?



“De beelden die we hebben van beroepen, zijn vaak gekleurd door het referentiekader van het eigen werk en de eigen omgeving.”

Belangrijke kernbegrippen en thema's

We behandelen nu een aantal belangrijke begrippen die in alle modules van deze publicatie terugkomen. Ze zijn belangrijk om de onderlinge samenhang te begrijpen en ons uiteindelijke conceptuele model te kunnen doorgronden.

- Beroepsbeelden
- Beroepsidentiteit
- Studiekeuzetrilemma
- Arbeidstrilemma
- Loopbaanthematiek in een conceptueel model

Beroepsbeelden, wat zijn dat eigenlijk?

Volgens Gottfredson (2005) zijn beroepsbeelden stereotiepe beelden waarmee de persoonlijkheid van beroepsbeoefenaren, het werk dat ze doen, het leven dat ze leiden, de beloning en werkcondities en de geschiktheid voor bepaalde type mensen bedoeld worden. Dat beeld wordt onder meer gevormd door 'van horen zeggen', van zien in hun omgeving en van berichten in de media. Ook het onderwijs kan bijdragen aan dynamische en realistische beroepsbeelden. In ons onderzoek beschouwen we een beroepsbeeld als een geheel van wat een beroep of functie inhoudt, waarbij naast aandacht voor wat een beroepsbeoefenaar moet kunnen en kennen, diens taken en wat hem of haar drijft, er ook aandacht is voor het 'aarden' in een omgeving.

De beelden die we hebben van beroepen, zijn vrij vaak gekleurd door het beperkte referentiekader van het eigen werk. Ons onderzoek laat zien dat het beroepsbeeld dat iemand heeft van een beroep, lang niet altijd een volledig beeld is. Het kan ook achterhaald zijn of niet realistisch en daardoor bijvoorbeeld te negatief of te positief zijn. Daarnaast zijn er allerlei nieuwe beroepen waar mensen geen of een beperkt beeld van hebben. Waar denken we bijvoorbeeld aan als we het hebben over het werk van een accountant – een bestaand beroep – of over het werk van een ethische hacker – een relatief nieuw beroep? Voor jongeren is een nieuw beroep als influencer bekend, maar mensen die weinig gebruikmaken van social media kunnen hier lang niet altijd iets bij voorstellen: 'Kun je daar geld mee verdienen dan?' Beelden over toekomstige beroepen, beroepen die nog niet bestaan, zijn nog lastiger voor te stellen.

Een visueel beroepsbeeld uit ons onderzoek

Een beroepsbeeld kan beschrijvend geoperationaliseerd worden, maar dit kan ook in de vorm van een visualisatie. Zo'n visueel beroepsbeeld laat zien hoe de verschillende functieaspecten met elkaar een beroep of functie vormen. We hebben in ons onderzoek realistische beroepsbeelden concreet uitgewerkt in aansprekend taalgebruik of met beeldend materiaal (Biemans, Sjoer, Brouwer & Potting, 2017; Biemans & Sjoer, 2018). Voorbeelden hiervan zijn

een beeldend narratief, een filmpje, een persona, een Sway of een animatie. Hieronder staat een voorbeeld van een visueel beroepsbeeld, dat is gemaakt ten behoeve van ons onderzoek naar beroepen in de Greenport (Biemans, Verstegen, Slijper, Sjoer, 2021).

Voorbeeld van een visueel beroepsbeeld

Aan de hand van hoofd, handen, hart en mond laten we zien wat iemand doet, wat je daarvoor moet kunnen en kennen, waar de passie zit en wat iemand drijft. Ook het 'buikgevoel' komt aan de orde. Hier gaat het om gezond en veilig werken (arbeidsomstandigheden) en om de arbeidsvoorwaarden. De voeten van het visuele beroepsbeeld representeren de bodem waarop mensen in het beroep staan, te weten hun opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden (die nodig zijn om ook in de toekomst het werk te kunnen uitoefenen) en hoe men geaard is in het bedrijf en in de sector (Biemans, Verstegen, Slijper, Sjoer, 2021).

XI



Waar hebben we naar gevraagd en hoe hebben we geanalyseerd.

Figuur 1: Visueel beroepsbeeld

Het trilemma van studiekeuze

De wereld van de kiezende jongeren

- Jongeren moeten uitvinden wat bij hen past (zelfconcept).
- Ze moeten kiezen waarin ze interesse hebben en dat moet matchen met het beroep / de opleiding.
- Maar: de beroepsbeelden zijn niet realistisch en deze beelden liggen al op jonge leeftijd vast.
- Veel jongeren vinden geld verdienen belangrijk; sommigen laten zich hierdoor leiden bij keuzes.
- Ouders spelen belangrijke rol.

De wereld van opleiders

- Er wordt heel veel gedaan op het gebied van LOB.
- Veel nadruk op het uitkristalliseren van interesses.
- Diepte-exploratie komt minder aan bod.
- Onbekendheid met arbeidsmarkt:
 - Waar komen onze leerlingen / studenten terecht?
 - Verandering van werk, wat is nodig?

Arbeidsmarkt

- Vraagt om werknemers met competenties zoals:
 - creativiteit
 - probleemoplossend vermogen
 - kritisch denken
 - betrokken en ondernemende houding
 - in alle domeinen - cross-overs
- basiskennis blijft essentieel
- ict/digitale geletterdheid

Figuur 2: Studiekeuzetrilemma

XII

Beroepsidentiteit

Beroepsidentiteit kan gezien worden als het resultaat van een actief proces, waarin een persoon zelf actief participeert en waarin een 'beroepshabitus' wordt ontwikkeld. Deze beroepshabitus heeft betrekking op het ontwikkelen van een 'gevoel' van hoe je moet zijn, van je juiste plaats, maar ook voor de emotionele betrokkenheid die wordt geëist in beroepen. De beroepshabitus wordt gevormd in een concrete beroeps cultuur door samen te werken met collega's die laten zien hoe zij het doen. Degene die nieuw zijn in deze beroeps cultuur, zoals jongeren en zij-instromers, moeten hun eigen normen, waarden en betekenissen in overeenstemming brengen met de waarden, normen en betekenissen van dat specifieke beroep of beroepenveld (Colley, James, Tedder, & Diment, 2003). Een concreet voorbeeld: de beroepsidentiteit van timmerlieden ligt in het fysiek werken, het maken van echte bouwproducten én de sfeer en kameraadschap van de bouwkeet. Ook de identificatie als groep door de stoere bouw kleding, het hebben van een eigen gereedschapskist of bouwbus spelen mee (Interview met een Timmervrouw, 2018). Dit zogenaamde socialisatieproces is nodig om op een plezierige wijze in een beroepscontext te 'landen' (Colley et al., 2003).

Het studiekeuzetrilemma: drie aparte werelden

Het uitgangspunt bij loopbaankeuzes voor jongeren is het zogenoemde studiekeuzetrilemma. In onze visie spelen bij loopbaankeuzes drie partijen een rol, te weten:

- jongeren die bezig zijn met hun beroeps- of studiekeuze
- (beroeps)opleiders
- organisaties, de arbeidsmarkt

Het studiekeuzetrilemma in figuur 2 laat zien dat deze groepen in de praktijk eigenlijk drie aparte werelden vormen, waar schotten tussen staan. Echter, als we talenten duurzaam willen (blijven) ontwikkelen, moeten we naar de hele keten kijken: jongeren, opleiders én de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Welke betekenis kennen zij toe aan beroepsbeelden? Of concreet gesteld: hoe denken jongeren over latere beroepen bij studiekeuze en wat voor beeld hebben ze daarbij? Hoe gaan scholen bij loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) om met het aandragen van realistische en actuele beroepsbeelden? En wat doen bijvoorbeeld organisaties bij werving om op basis van de juiste beroepsbeelden jongeren te interesseren voor een bepaalde sector of beroep? Als het gaat over keuzes maken en duurzame loopbanen, is het van belang dat jongeren goed kunnen doorstromen: van voortgezet onderwijs naar vervolgonderwijs, en van vervolgonderwijs naar de arbeidsmarkt. En daarbij moeten we hen voorbereiden op een arbeidsmarkt die niet statisch is, maar voortdurend in beweging. Met andere woorden: hoe kunnen we opleiden voor de toekomst en LOB hierop laten aansluiten? Hoe brengen we de wereld van kiezende jongeren, opleiders en de arbeidsmarkt nader tot elkaar? Allemaal vragen die voortvloeien uit dit studiekeuzetrilemma. Willen we dit in de praktijk in betere banen kunnen leiden, zullen we moeten proberen de schotten af te breken die tussen kiezende jongeren, opleiders en de arbeidsmarkt bestaan. Het leggen van structurele en intensievere relaties tussen deze drie werelden kan voor alle partijen winst opleveren.

Het arbeidstrilemma

De wereld van werkenden

- Taken veranderen/ verdwijnen/verschijnen.
- De toekomst van eigen beroep is vaak niet duidelijk.
- Aanpassingsvermogen= noodzaak maar niet iedereen is zich hier bewust van.
- Reskilling, upskilling én downskilling.
- Soms verschuift de identiteit van een beroep.
- Arbeidscontracten veranderen: veel meer flexibele vormen.
- Onafhankelijk van tijd en plaats werken betekent andere werk-privé balans.
- Sinds de coronacrisis is thuiswerk vast onderdeel van veel werk en dringt het werk de huiskamer binnen.
- Meer ballen (werkdruk, mantelzorg, sandwich generatie, kinderen) en dus ook werkstress.
- Meer werken met data, maar ook meer administratie.
- Minder autonomie bij werkzaamheden, vaak noodzaak tot intensiever samenwerken.

De wereld van organisaties

- Duurzame inzetbaarheid wel strategisch op de agenda, minder aandacht voor samenhangende uitvoering.
- Eigen regie medewerker staat centraal.
- Veel nadruk op informeren medewerkers maar leidt niet automatisch tot actie.
- Vooral aandacht voor formele opleidingstrajecten en E-learning, minder voor informeel werkplekleren.
- Leiderschapsstijlen sluiten vaak niet aan op meer zelfsturende medewerkers (er is behoefte aan coachend en stimulerend leiderschap).
- (te) Weinig langetermijnperspectief.
- Opleiden is vooral binnen sectoren en niet intersectoraal.

Arbeidsmarkt

- Hoge eisen aan iedereen.
- Vraagt om werknemers met 21st century skills.
- De coronacrisis maakt werk met een schok vrijwel overbodig en minder gevraagd.
- Medewerkers dienen mobiel te worden tussen sectoren met massale omscholing.
- Kennis blijft essentieel (én theoretische en handelingskennis).
- Midden niveau in de knel (minder banen).
- Onderkant: sprokkelbanen.
- Onderkant arbeidsmarkt met minimale arbeidsvoorwaarden.
- Extra knelpunten: ouderen, gehandicapten, diverse afkomst en inpassen asielzoekers.

XIII

Figuur 3: Arbeidstrilemma

Het arbeidstrilemma: nog teveel gescheiden werelden

Duurzame inzetbaarheid van werknemers vormt het uitgangspunt voor het arbeidstrilemma. Omdat er allerlei ontwikkelingen zijn die ervoor zorgen dat de omgeving waarin we werken én het werk zelf voortdurend veranderen, zal iedereen die werkt of werken wil, zich moeten blijven ontwikkelen. Voor werkgevers is het essentieel deze ontwikkeling te stimuleren en te faciliteren.

Het betekent ook dat het belangrijk is dat organisaties breder kijken naar de ontwikkelingen, zodat hun medewerkers meegenomen worden in en voorbereid worden op voortdurende veranderingen. Als het werk in een sector of in een bepaald type functie sterk verandert, of als de werkgelegenheid daar daalt, is het voor de medewerkers vanzelfsprekender om naar andere beroepen/ functies, andere organisaties en zelfs naar andere sectoren te kijken. Dat hebben we gezien tijdens de coronapandemie: van de horeca naar de zorg, of mondkapjes gaan produceren als fabrikant van matrassen!

Het arbeidstrilemma in figuur 3 speelt net als het studiekeuze-trilemma ook op drie niveaus:

- individueel aspect: individuele werknemers of werkzoekenden;
- organisatie-aspect: organisaties die behoefte hebben aan voldoende werknemers die beschikken over de juiste competenties én die zich willen en moeten aanpassen aan veranderingen;
- arbeidsmarkt in zijn geheel: die voortdurend in beweging is, waar tekorten en overschotten spelen en waar allerlei groepen te onderscheiden zijn.

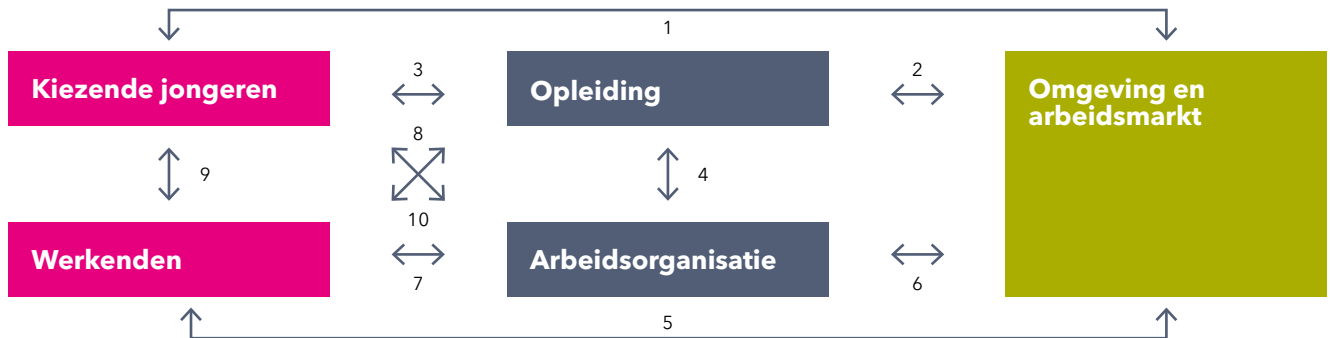
Duurzame inzetbaarheid betekent in de praktijk een leven lang ontwikkelen met aandacht daarvoor op alle niveaus. Om duurzame inzetbaarheid op maatschappelijk niveau en breed op de arbeidsmarkt te realiseren, is het essentieel dat ook hier de schotten tussen verschillende werelden verdwijnen, waarbij duurzame inzetbaarheid wordt beschouwd als én een individueel, én een organisatie, én een maatschappelijk vraagstuk, in samenhang met elkaar.

Conceptueel model voor loopbaanthematieken

Het studiekeuzetrilemma en het arbeidstrilemma staan echter niet los van elkaar. Want ook deze beide trilemma's hebben een relatie. Immers, opleidingsorganisaties en arbeidsorganisaties dienen van elkaar te weten wat er speelt om zo jongeren goed te laten landen op de arbeidsmarkt. Arbeidsorganisaties staan voor de opgave dat hun 'workforce' fit for the future blijft. Tevens heeft men

de uitdaging om jongeren voor hun sector en bedrijf te enthousiasmeren. Hoe doe je dat in een veranderende wereld? En wat betekent dat voor het hrm-beleid en intern opleiden?

We hebben een conceptueel model ontwikkeld, waarin wordt weergegeven hoe de loopbaanthematiek in relatie tot transitie in beroepen, studie en werk eruitziet.



Figuur 4: Conceptueel model: Loopbaanthematieken in het licht van veranderende beroepen

XIV

Toelichting op de relaties in het conceptueel model: Loopbaanthematieken bij beroepen in transitie

Hieronder lichten we dat toe door de verbindingspijlen in het model te expliciteren:

1. De arbeidsmarkt inbrengen in de wereld van kiezende jongeren en de wereld van de kiezende jongeren inbrengen in de arbeidsmarkt. LOB die op een interactieve manier aanzet tot exploratie.
2. De arbeidsmarkt inbrengen in de wereld van de opleiders en de wereld van de opleiders inbrengen in de arbeidsmarkt, resulterend in curricula die actueel zijn.
3. De wereld van de opleidingen inbrengen in de wereld van kiezende jongeren en de kiezende jongeren inbrengen in de wereld van de opleidingen. Realistisch en praktijkgeoriënteerd opleiden!
4. De wereld van opleidingen en arbeidsorganisaties in contact met elkaar houden. Echte uitwisseling van middelen en mensen!
5. De arbeidsmarkt inbrengen in de wereld van werkenden en de wereld van werkenden inbrengen

in de arbeidsmarkt. Realistische beelden van veranderingen in het werk en de consequentie ervan voor een leven lang opleiden!

6. De arbeidsmarkt verbinden met organisaties en wereld van organisaties verbinden met de arbeidsmarkt. Een inclusieve werving van nieuw talent met ruimte voor 'achterblijvers'!
7. De wereld van werkenden en de omscholende werkzoekenden daarvan verbinden met werkorganisaties. Zorg dragen voor inclusiviteit en meedoen!
8. De werkenden verbinden met de wereld van opleiders en vice versa door uitwisseling tussen het 'echte' werk en opleidingen. Door bedrijfsstages voor opleider! Door werkenden als gastdocent en gildemeester! En door permanente educatie van werkenden!
9. De wereld van kiezende jongeren via realistische beroepsbeelden verbinden met werkenden in hun omgeving.
10. De wereld van werkenden verrijken door actieve na- en bijscholing bij opleidingen.

Dit conceptuele model wordt in figuur 4 weergegeven:

Gebaseerd op ons onderzoek waar we diverse expertises en vakgebieden in verbinden, is onze visie dat de werelden zoals geschetst in figuur 4 met elkaar verbonden dienen te zijn, waar dat nu lang niet altijd (nog) het geval is. Om effectieve en duurzame loopbanen te genereren zullen alle werelden met elkaar in verband moeten worden gebracht. Maar tevens is het van belang dat er een natuurlijke verbinding van het arbeidsmarkttrilemma met het studiekeuzetrilemma gelegd wordt. Immers, de diepgang en doordachtheid van de studie- en beroepskeuze is een belangrijke voedingsbron of basis voor ieders duurzame inzetbaarheid. De kracht zit hem in het met elkaar verbinden van de verschillende werelden van toetreders en werkenden. We hebben het hier dus over ketendenken. Alleen dan kan een duurzame en doorlopende ontwik-

kelingslijn gerealiseerd worden. Onze twee trilemma's hebben we daarom samengebracht in een conceptueel model, waarin de verbanden worden benoemd.

Het conceptueel model laat zien hoe complex loopbaan-thematieken zijn en dat het niet meer mogelijk is om deze thematiek louter vanuit één bepaalde kant aan te vliegen. Alleen door verschillende vakgebieden en expertises met elkaar te verbinden, en onderlinge cross-overs te maken en relaties te leggen, kunnen we tot innovaties komen. Gebaseerd op onze onderzoeken brengen we door middel van deze publicatie enige ordening aan in de loopbaan-thematieken, waarbij we steeds redeneren vanuit de daadwerkelijke veranderingen in beroepen en functies in de dagelijkse praktijk. Vervolgens geven we handvatten hoe daarop in te spelen. In iedere module komt aan bod hoe de verschillende expertises specifiek met elkaar kunnen worden verbonden.



“Alleen door verschillende vakgebieden en expertises met elkaar te verbinden kunnen we tot innovaties komen.”



“Vakkennis blijft belangrijk en deze moet voortdurend worden bijgesteld.”

Wat zijn de belangrijkste conclusies uit ons onderzoek?

Een belangrijke conclusie luidt dat het klassieke beeld dat veel mensen van een beroep hebben, niet meer klopt: zo is een hbo-verpleegkundige tegenwoordig afhankelijk van zijn/haar specialisatie vooral zorgregisseur, en een kapitein is de manager van een schip.

Beroepen en functies veranderen en worden complexer

Beroepen en functies veranderen en zijn al veranderd. Ze worden complexer. Zo ontstaat er een andere verhouding met de opdrachtgever, cliënt en/of klant, ligt er meer verantwoordelijkheid bij de uitvoering en wordt er (zeker vanaf mbo niveau 4) meer appél gedaan op een regierol. Bovendien is er sprake van intensievere en complexere samenwerkingsverbanden en een grote digitale invloed. In veel beroepen valt op dat het werk interessanter wordt, omdat er over grenzen gekeken kan worden (cross-over). Het wordt ook als zwaarder ervaren, want 'alle ballen moeten in de lucht gehouden worden'. Dit leidt tot een hogere werkdruk.

Meer 'regeldruk', protocollisering en regelgeving

Digitalisering heeft invloed op veel aspecten van het werk: onder andere op de taken die men uitvoert, maar ook op de communicatie tussen verschillende partijen en binnen functies. De informatietechnologie heeft namelijk grote impact op de wijze van communiceren: in veel vormen, via veel media en 24/7. Een onverwacht gevolg van digitalisering is dat het invloed heeft op de administratieve druk. Het aantal administratieve taken neemt doorgaans toe, in tegenstelling tot hetgeen veel mensen verwachten. Waar docenten vroeger hun cijfers eenvoudigweg in een docentenagenda noteerden, moet nu alles worden geüpload en geverifieerd in digitale systemen. Administratieve druk neemt tevens toe door de toenemende protocollisering en regelgeving. Een toenemende

regeldruk, terwijl tegelijkertijd ook sprake is van meer (individuele) verantwoordelijkheid. Een bankadviseur bijvoorbeeld moet – in tegenstelling tot zo’n vijftien jaar geleden – ook vragen beantwoorden van klanten die online zijn. Er wordt van hem of haar ondernemerschap verwacht, dat hij commerciële signalen oppikt, daarbij geholpen door nieuwe (datagerelateerde) bronnen. Het gevolg van de protocollisering en regeldruk, gepaard met individuele verantwoordelijkheid, is dat de complexiteit op de werkvloer sterk is toegenomen en dat medewerkers kunnen worstelen met dilemma’s of onzeker zijn in de uitvoering van hun werkzaamheden. Op het moment suprême is het aan professionals, zoals agenten, artsen of docenten, hoe te handelen. Zij zullen over hun keuzes (soms publiekelijk) verantwoording moeten afleggen.

Een palet aan kwaliteiten, waaronder vakkennis!

Ook blijkt dat de legitimiteit van een functie gelegen is in vakkennis. Het voortdurend en proactief ‘bijstellen’ van die kennis is essentieel. Deze kennis is van waarde, juist in combinatie met andere vaardigheden. Om het werk goed te kunnen uitvoeren, moet er veel worden gecommuniceerd, moet men kunnen samenwerken in en met allerlei verschillende verbanden. Hierbij worden vooral probleemoplossend vermogen, creativiteit en kritisch denken belicht. Echter, omdat competenties hun feitelijke vorm krijgen in de praktijk (van het uit te oefenen beroep) en samenhangen met de context waarin een beroep wordt uitgevoerd, schieten algemene ‘lijstjes’ met ‘21st century skills’ tekort.

Verouderde beroepsbeelden bij studiekeuze

Een volgende belangrijke conclusie uit ons onderzoek is dat jongeren regelmatig voor een studie kiezen op grond van abstracte en onberedeneerde beroepsbeelden (Slijper, 2017; Slijper, Sjoer, Biemans & Van Harn, 2019; Slijper & Kunnen, 2021). Ook degenen die nauw betrokken zijn bij het keuzeproces, zoals ouders, mentoren of loopbaanbegeleiders, hebben nog vaak verouderde beelden van beroepen of beroepssectoren. Dat is een gemiste kans, vooral voor sectoren waar men te maken heeft met tekorten of in sectoren waar sprake is van krimp. In het studiekeuzeproces kunnen leerlingen en studenten een onderzoekende houding ontwikkelen, door actief te exploreren. Dat wil zeggen, daadwerkelijk ervaren hoe een studie of een bepaalde beroepssector eruitziet, hoe beroepen er heden ten dage uitzien, wat je daarvoor moet kunnen en kennen. Als leerlingen en studenten vroeg beginnen met exploreren en ervaren wat bij hen past, is de kans groter dat ze dit op een later moment in hun loopbaan opnieuw doen. Bijvoorbeeld als ze merken dat hun beroep verandert of als ze zelf een nieuwe richting in willen slaan.

Verschuivende kern van het beroep

Beroepen en functies kunnen zodanig veranderen, dat de beroepsidentiteit verschuift. Een beroep kan bijvoorbeeld als gevolg van technologie of door een veranderende visie op bijvoorbeeld zorg sterk veranderen. Waar een zorgbegeleider van mensen van andersvaliden een decennium geleden moest zorgen voor de cliënten,

moet een wooncoach (een nieuw beroep, maar met dezelfde opleidingsvereisten) nu zorgen dat kwetsbare mensen zo zelfredzaam mogelijk zijn. Hier zien we de identiteit veranderen van zelf zorg verlenen naar een coachrol, waarbij anderen de activiteiten doen.

Niet alleen vereist dit ander professioneel werkgedrag, er worden ook andere drijfveren en motivatoren actief. Als het jouw passie is om voor iemand te zorgen, dan is een switch naar een coachende rol een forse, die niet van de één op de andere dag gemaakt kan worden. Het kan zijn dat mensen zich niet meer thuis voelen in die veranderende rol. Dat betekent dat het beroep of functie een beroep doet op andere kerncompetenties en ander gedrag vereisen, waardoor het een ander type mensen kan aanspreken.

Inspired to change:

meer dan alleen kennis en vaardigheden

Uit ons onderzoek blijkt het beroepsbeeld ook meer te omvatten dan alleen kennis en vaardigheden. Het is belangrijk om een holistische kijk te hebben op talentontwikkeling voor beroepen in transitie, door ook aandacht te hebben voor wat het met je doet, en ook waar je het voor doet. Hier spelen beroepstrots en beroepseer een rol.

Duurzame loopbanen

Iedere leerling dient vanaf de eerste dag te worden voorbereid op een leven lang ontwikkelen. Opleidingen bieden toegang tot een belangrijke stap in een carrière. Men begint in een bepaalde functie of beroep en ontwikkelt zich verder. Maar omdat de omgeving en dus het werk verandert, dienen organisaties alert te zijn op leren en ontwikkelen. In het hrm-beleid, voor leidinggevenden en voor medewerkers zelf, dient ontwikkeling de normaalste zaak van de wereld te zijn. Voor jong en oud dus.

De bereidheid en gelegenheid om te blijven leren is essentieel. Geen of onvoldoende ontwikkeling betekent dat je kwaliteiten op een bepaald moment niet meer aansluiten bij de behoeften van de arbeidsmarkt. (Frie, Potting, Sjoer, Van der Heijden & Korzilius, 2019) Op het moment dat je dat merkt, is het al te laat. Proactief inspelen op werk van de toekomst is belangrijk: voor organisaties, voor de overheid, voor organisaties, voor opleidingen, voor studenten én voor individuele werknemers.

Er zijn groepen op de arbeidsmarkt die het moeilijker hebben en/of krijgen. Deze groepen hebben specifieke aandacht nodig om duurzaam employable te blijven. Bij elkaar opgeteld blijkt dit een aanzienlijk deel van de arbeidsmarkt te zijn. Mensen die we nodig hebben voor de innovatieopgaven, om de zorg draaiende te houden en de energietransitie te realiseren.

Voor vrijwel alle bedrijven lijkt te gelden dat een leven lang blijven ontwikkelen een must is. Dit stelt eisen aan initiële beroepsopleidingen, maar ook hoge eisen aan opleiders binnen bedrijven.



“Werken aan
duurzame
loopbanen is
een verant-
woordelijkheid
van iedereen.”



Hoe moet ik deze publicatie lezen?

We behandelen nu een aantal belangrijke begrippen die in alle modules van deze publicatie terugkomen. Ze zijn belangrijk om de onderlinge samenhang te begrijpen en ons uiteindelijke conceptuele model te kunnen doorgronden.

Modulaire opbouw

De opbouw van de publicatie is modulair. Iedere module is toegespitst op één of meer doelgroepen; deze worden aan het begin van iedere module aangegeven. De modules kunnen separaat van elkaar worden gelezen.

De samenhang met andere modules komt echter altijd weer terug en nodigt zo uit tot het lezen van de andere modules. Voor lezers die specifiek geïnteresseerd zijn in die ene doelgroep, kan het verhelderend zijn om ook de wereld van een andere doelgroep te verkennen: als hrm'er die van de kiezende jongere, of als onderwijsorganisatie de wereld van de verandering van werk of van hrm'ers. Juist door kennis te nemen van aanpalende werelden, komt de complexiteit in beeld en kijkt men hoe in een andere wereld de verandering van beroepen en werk wordt gezien en kunnen verbindingen worden gemaakt vanuit het 'grotere' plaatje.

XIX

Speciale jongerenmodule

Ook hebben we een speciale jongerenmodule met de titel 'En de Keuze is reuzel' gemaakt. Deze module kan door de alternatieve werkvormen en de alternatieve benadering van loopbaanbegeleiding (LOB) aanvullend op een bestaande LOB-methode worden gebruikt.

Plaatje, praatje, verdieping

Om de leesbaarheid te verhogen hebben we zoveel mogelijk gewerkt volgens het principe plaatje, praatje, verdieping. Dit betekent dat de onderwerpen die de revue passeren eerst verkort, waar mogelijk in beeldende vorm (grafiek, overzicht, beeld, link naar beeldend materiaal) worden weergegeven. Daarnaast is er op diverse plaatsen een verdiepend stuk geschreven voor degenen die meer willen weten en lezen over het betreffende onderwerp.

Voor wie is het boek bestemd?

Ons boek kan gelezen worden door decanen, ouders, opleiders, hrm- en arbeidsmarktexperts en beleidsmakers in organisaties. Iedereen kan zijn eigen weg zoeken in de modulair opgebouwde publicatie. Het is daarbij juist de uitdaging om óók onderdelen te lezen die buiten de eigen interesses en/of vakgrenzen vallen.

Leeswijzer

Onderdeel	Thematiek	Vooraf bestemd voor...
Module 1: Van ladder naar klimrek. Over keuzeprocessen en beroepsbeelden.	• Factoren bij oriëntatie van jongeren en psychologie van hun keuzes. • Succesfactoren in het keuzeproces. • Welke LOB kan bijdragen aan meer realistische beroepsbeelden bij jongeren?	Beroepsopleiders (docenten) Decanen Ouders
Module 2: Omgevingskrachten en verandering van werk. Over beroepsbeelden die veranderen.	• Welke ontwikkelingen zijn er in de omgeving die ons werk beïnvloeden? • Hoe werken grote trends door op de taken, functies en beroepen op de arbeidsmarkt? • Hoe veranderen beroepen en wat is het effect op het beroepsbeeld?	Bedrijfsopleiders Beroepsopleiders Beleidsmakers in bedrijven Hrm-verantwoordelijken Decanen Ouders
Module 3: Verschuivingen op de arbeidsmarkt in Nederland. Over kansverschillen in duurzame loopbanen.	• Flexibilisering van de arbeidsmarkt. • Verschillen tussen sectoren. Er zijn krimp- en groeisectoren. • Arbeidsmigratie: kenniswerkers en MOE-landers. • Verschillende specifieke groepen op de arbeidsmarkt die aandacht behoeven. • Differentiatie op de arbeidsmarkt.	Bedrijfsopleiders Beroepsopleiders Beleidsmakers in bedrijven Hrm-verantwoordelijken Decanen Ouders
Module 4: Toekomstbestendig onderwijs. Er is altijd een grens om voorbij te bewegen.	• Wat komt er allemaal kijken bij toekomstbestendig leren: welke skills en kennis doen ertoe? • Welke verbinding is nodig tussen onderwijs en werkveld voor een leven lang leren?	Docenten Studenten Bestuurders Geïnteresseerden in beroepsonderwijs
Module 5: De rol van hrm bij duurzame loopbanen. Over schuivende beroepsbeelden in arbeidsorganisaties.	• De rol van hrm en hrm-beleid in en van organisaties. • Hun opgave is dat hun 'workforce' fit for the future blijft. • Tevens staat men voor de uitdaging om jongeren voor hun sector en bedrijf te enthousiasmeren. • Hoe doe je dat in een veranderende wereld? En wat betekent dat voor het hrm-beleid en intern opleiden?	Bedrijfsopleiders Beroepsopleiders Beleidsmakers in bedrijven Hrm-verantwoordelijken
Module 6: En de Keuze is reuze! Jongerenmodule.	• Een praktische uitwerking om beroepsbeelden te verkennen voor jouw studiekeuze.	Jongeren Docenten met LOB-taken (decanen, mentoren, slb'ers) Beroepsopleiders (docenten) Ouders

XX

Verwijzingen

Biemans, P. & Sjoer, E. (2018).

Beroepen in Transitie. Drie beroepen in beeld: kapitein, wijkverpleegkundige en operations manager ICT. Digitale uitgave i.o.v. de Topsectoren.

Biemans, P., Sjoer, E., Brouwer, R., & Potting, K. (2017).

Werk verandert: 21st Century Skills in de praktijk. Den Haag: Hogeschool Inholland en De Haagse Hogeschool.

Biemans, P., Verstegen, P., Slijper, J., & Sjoer, E. (2021).

De mens in innovatie. Leespresentatie Beroepsbeelden in transitie in de Greenport West-Holland. Werken in het Groen (te) onbekend, (te) onbemeind. Den Haag: Inholland.

Colley, H., James, D., Tedder, M., & Diment, K. (2003).

Learning as becoming in vocational education and training: class, gender and the role of vocational habitus. Journal of Vocational Education and training 55, 471-496.

Gottfredson, L. (2005).

Applying Gottfredson's Theory of circumscription and compromise in career guidance and Counseling. In D. Brown, & L. Brooks (Eds), Career Development and counseling: Putting theory and research to work(pp.71-100). New York: Wiley.

Slijper, J. (2017). *En wat kan ik dan later worden?*

Groningen: Dept. of Psychology. Doctoral Dissertation.

Slijper, J., & Kunnen, E.S. (2021). *Het keuzedeel*

Vorbereiding Hbo: een verbetering van de kwaliteit van studiekeuzeprocessen van mbo'ers? Pedagogische Studiën, 98-4.

Interview met een Timmervrouw. (2018). *Onderzoek*

naar het beroep van timmerman i.o.v. NPRZ. (P. Verstegen, Interviewer)

WRR. (2020). *Het betere werk: de nieuwe*

maatschappelijke opdracht. Den Haag: WRR.

Sjoer, E., Van Beelen-Slijper, J., Biemans, P., & Jacobs, F. (2019).

Cross overs in technology-related jobs: 21st century skills of a social media architect. 47th SEFI Annual conference, Budapest.

Frie, L., Potting, K., Sjoer, E., Van der Heijden, B., & Korzilius, H. (2019).

How flexperts deal with changing expertise demands: A qualitative study into the processes of expertise renewal. Human Resource Development Quarterly, 30(1), pp. 61-79. doi:10.1002/hrdq.21335



Module 5: De rol van hrm bij duurzame loopbanen

Over schuivende beroepsbeelden in organisaties

Piet Verstegen
Petra Biemans

Coauteurs:

Rachelle van Harn

Ellen Sjoer

Jeany Slijper

Inhoudsopgave

Inleiding	3
5.1 Het verschuivende beroepsbeeld en het arbeidstrilemma in organisaties	4
5.2 Werving en employer branding met visuele en narratieve beroepsbeelden	7
5.3 Loopbaanmanagement bij verschuivende beroepsbeelden	12
5.4 Opleiden, nieuwe leertechnologie en schuivende beroepsbeelden	19
5.5 Hrm en de organisatie van bedrijfsopleidingen	23
Verwijzingen	31



“Het vraagstuk van duurzame inzetbaarheid is weerbarstig, mede als gevolg van verschuivende beroepsbeelden.”

5. De rol van hrm bij duurzame loopbanen

Over schuivende beroepsbeelden in organisaties

Wat wordt in dit hoofdstuk behandeld:

- We starten met een conceptueel model van het arbeidstrilemma (gekoppeld aan het beroepskeuze-trilemma). Dit model geeft vanuit de organisatieoptiek greep op de complexiteit van de thematiek, omdat beide werelden nadrukkelijk met elkaar verbonden zijn. Met het grote plaatje van het arbeidstrilemma op het netvlies, kunnen hrm-professionals, opleidings-professionals, loopbaanprofessionals, studieloopbaan-begeleiders, decanen en docenten in het voorgezet onderwijs en het middelbare en hogere beroeps-onderwijs zorg dragen voor een solide studiekeuze door jongeren én voor duurzame inzetbaarheid van werkenden.
- We behandelen de effecten van de veranderende beroepsbeelden binnen organisaties:
 - op het hrm-werkterrein 'werving' en de beeldvorming op de arbeidsmarkt van een organisatie via haar employer branding;
 - op het hrm-werkterrein 'doorstroom' met vooral aandacht voor loopbaanmanagement en leren op de werkvloer;
 - vervolgens gaan we in het organiseren van interne bedrijfsopleidingen.
- We ronden af met mogelijkheden voor overkoepelend hr-beleid en intensivering van de samenwerking met stakeholders in netwerken.

Begrippenlijst

- **Beroepsbeeld:** onder een beroepsbeeld verstaan we het beeld dat iemand heeft van een beroep op basis van bijvoorbeeld eigen ervaring, van horen zeggen, van zien in hun omgeving en van berichten erover in de media.
- **Beroepsidentiteit:** een deel van de persoonlijke identiteit, gerelateerd aan het beroep, waarin iemand interesses, capaciteiten en motivatie verbindt met werkrollen. Door je interesses te verbinden aan werkrollen, raak je gevoelsmatig/emotioneel verbonden met dit beroep. Dit kan leiden tot passie en drive voor het beroep en maakt het beroep voor jou interessant of waardevol.
- **Bedrijfsschool:** opleidingen die een organisatie zelf organiseert en regelt, bedoeld voor de eigen medewerkers.
- **Bedrijfsacademy:** een bedrijfsonderdeel of webomgeving van waaruit het leren en ontwikkelen in de organisatie wordt gestimuleerd en ondersteund.
- **Employer branding:** bouwen aan een eigen werkgeversmerk, waarmee je de organisatie gericht onder de aandacht kan brengen bij specifieke doelgroepen potentiële werknemers. Het gaat om imago en reputatie van het bedrijf als werkgever.
- **E-learning:** leren en ontwikkelen met behulp van digitale middelen, zoals een MOOC, video en film en een digitaal portal waarin bijvoorbeeld feedback kan worden geleverd.
- **Hrm:** Human Resource Management.
- **Formeel leren:** gestructureerd en systematisch leren in een omgeving die specifiek gericht is op leren, zoals een school of een opleidingsinstituut.
- **Loopbaanmanagement:** als organisaties functies zo ontwerpen dat er loopbaanpaden ontstaan, die medewerkers kunnen volgen.
- **Loopbaanplanning:** als medewerker gericht aandacht besteden aan je ontwikkeling om je loopbaan zelf vorm te geven en te plannen.
- **M-profiel:** kenmerk van een kenniswerker, die meerdere kennisspecialismen heeft opgebouwd en wordt geacht gemakkelijker een nieuw expertiseterrein zich toe te eigenen.
- **Narratief beroepsbeeld:** de beschrijving van wat een beroep of functie inhoudt, waarbij naast aandacht voor wat je moet kunnen en kennen, taken en competenties, ook aandacht is voor passie, drive, bedrijfscultuur en 'aarden'.
- **Reskilling:** je bestaande vaardigheden zijn niet meer relevant, waardoor het noodzakelijk is om bestaande skills te vervangen door nieuwe vaardigheden. Dit vraagt omscholing.
- **Self directed learning:** vormen van leren waarbij de medewerker zelf de regie heeft qua timing, aanpak en manier van leren.
- **T-profiel:** kenmerk van een kenniswerker die minstens één kennisspecialisme heeft waarin deze persoon echt goed is op een brede basis (het generalisme).
- **Upskilling:** aanleren van nieuwe relevante vaardigheden bedoeld als toevoeging aan je huidige skillset. Dit noemen we ook wel bijscholing.
- **Visueel beroepsbeeld:** een visualisatie van het narratieve beroepsbeeld, waarbij in beeld wordt gebracht hoe de verschillende functieaspecten met elkaar een beroep of functie vormen.
- **Werkpleklernen:** leren tijdens het werk waarbij je gebruikmaakt van de ervaringen van collega's en de vraagstukken die zich in het werk aandienen.

5.1 Het verschuivende beroepsbeeld en het arbeidstrilemma in organisaties

Context van model arbeidstrilemma

In deze module gaan we in op de mogelijkheden van het Human Resource Management (hrm) van organisaties om de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers vorm te geven. We kijken daarbij vooral naar de dynamiek, die veroorzaakt wordt door de verschuivende beroepsbeelden die in de vorige modules toegelicht is. De kernvraag is: wat is ten aanzien van het hr-beleid en de aanpak van hr-professionals nodig om deze zaken binnen arbeidsorganisaties in goede banen te leiden? Verschuivingen in de beroepen en van de taken binnen de beroepen worden namelijk direct gevoeld op de werkvloer en raken de werving- en opleidingsinspanningen binnen een organisatie.

Soms veranderen beroepen zelfs zodanig dat de beroeps-identiteit verschuift. Bijvoorbeeld bij de maatschappelijk werker die mensen met een bepaalde beperking begeleidt. Waar deze voorheen moest zorgen vóór de kwetsbare mensen, een hij of zij nu een wooncoach zorgen dát kwetsbare mensen zelf zo zelfredzaam mogelijk zijn (Brouwer, 2020). Een dergelijke grote verandering heeft, zoals in eerdere modules uitgelegd, implicaties voor de studiekeuze, voor de opleiding zelf en de docenten bij de opleiding. Echter, het heeft het grootste effect op de zittende maatschappelijke medewerkers die zich via een ontwikkeltraject van verzorger naar coach de nieuwe rollen eigen moeten maken. Dergelijke veranderingen raken binnen het maatschappelijk werk de werving en selectie, het loopbaanmanagement en de bij- en omscholing van deze medewerkers. Vergelijkbare bewegingen zijn zichtbaar in talloze sectoren. En dat heeft implicaties voor de rol van hrm en de opleidingsprofessionals binnen de arbeidsorganisaties.

Duurzame loopbaankeuzes helpen bij duurzame inzetbaarheid in organisaties

We hanteren de volgende definitie van duurzame inzetbaarheid:

Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten (Van der klink, et al, 2010).

Met deze definitie van duurzame inzetbaarheid geven we aan dat duurzame inzetbaarheid (DI) niet iets is van een individu óf van de organisatie, maar van de

interactie tussen een individu en zijn of haar (werk) context. Het is een verantwoordelijkheid van zowel de individuele werknemer als de organisatie waarin hij of zij werkt. De individuele werknemer is verantwoordelijk om ervoor te zorgen dat zijn/haar kennis en vaardigheden op peil blijft. Hij/zij dient bereid te zijn (voor zover mogelijk) zich te ontwikkelen, zodat hij/zij aantrekkelijk blijft voor de arbeidsmarkt. De organisatie dient dit te faciliteren en te stimuleren. In beleid en door acties van leidinggevendenden. De overheid dient dit met regelgeving te ondersteunen.

De wens tot duurzame inzetbaarheid en duurzame loopbanen voor alle medewerkers binnen organisaties, leidt in de praktijk niet altijd tot volledige realisatie van de beoogde doelen. Veelal zullen de hrm-professionals van bedrijven zich dit (moeten) aantrekken. Het vraagstuk van duurzame inzetbaarheid is echter nogal weerbarstig, mede door de verschuiving van beroepsbeelden.

Wij hebben de dynamiek ervan proberen te vangen in een denkmodel dat we het arbeidstrilemma noemen. Omdat er allerlei ontwikkelingen zijn in de drie werelden die wij onderscheiden, is het gevolg dat de omgeving waarin we werken én het werk zelf voortdurend veranderen. Iedereen die werkt of werken wil, zal zich moeten blijven ontwikkelen om mee te kunnen doen. Voor de arbeidsorganisaties is het essentieel deze ontwikkeling te stimuleren en te faciliteren. Duurzame inzetbaarheid betekent in de praktijk een leven lang ontwikkelen op diverse niveaus.

Om effectieve en duurzame loopbanen te genereren, zullen alle drie werelden in onderstaande afbeelding met elkaar in verband moeten worden gebracht.

Het arbeidstrilemma

Met het beeld van het arbeidstrilemma binnen organisaties onderscheiden we drie niveaus: Duurzame inzetbaarheid kent het individuele aspect, een organisatie-aspect en is een thema dat op de arbeidsmarkt in zijn geheel speelt.

Het arbeidstrilemma laat zien dat succesvol hr-beleid in een organisatie rekening dient te houden met, en oplossingen moet geven voor, een reeks van factoren in elke van bovenstaande drie 'werelden' van zowel de werkenden, de arbeidsorganisaties en die van de arbeidsmarkt.

Elke medewerker in een arbeidsorganisatie heeft een eigen beeld en mindset over zijn of haar loopbaanplanning. De opsomming in de eerste kolom geeft aan wat daarbij allemaal bedacht kan worden. Bijvoorbeeld dat er nieuwe robots komen in het bedrijf waarvan onduidelijk is wat die betekenen voor de eigen werkzaamheden.

Het arbeidstrilemma

De wereld van werkenden

- Taken veranderen/ verdwijnen/verschijnen.
- De toekomst van eigen beroep is vaak niet duidelijk.
- Aanpassingsvermogen= noodzaak maar niet iedereen is zich hier bewust van.
- Reskilling, upskilling én downskilling.
- Soms verschuift de identiteit van een beroep.
- Arbeidscontracten veranderen: veel meer flexibele vormen.
- Onafhankelijk van tijd en plaats werken betekent andere werk-prive balans.
- Sinds de coronacrisis is thuiswerk vast onderdeel van veel werk en dringt het werk de huiskamer binnen.
- Meer ballen (werkdruk, mantelzorg, sandwich generatie, kinderen) en dus ook werkstress.
- Meer werken met data, maar ook meer administratie.
- Minder autonomie bij werkzaamheden, vaak noodzaak tot intensiever samenwerken.

De wereld van organisaties

- Duurzame inzetbaarheid wel strategisch op de agenda, minder aandacht voor samenhangende uitvoering.
- Eigen regie medewerker staat centraal.
- Veel nadruk op informeren medewerkers maar leidt niet automatisch tot actie.
- Vooral aandacht voor formele opleidingstrajecten en E-learning, minder voor informeel werkplekleren.
- Leiderschapsstijlen sluiten vaak niet aan op meer zelfsturende medewerkers (er is behoefte aan coachend en stimulerend leiderschap).
- (te) Weinig langetermijnperspectief.
- Opleiden is vooral binnen sectoren en niet intersectoraal.

Arbeidsmarkt

- Hoge eisen aan iedereen.
- Vraagt om werknemers met 21st century skills.
- De coronacrisis maakt werk met een schok vrijwel overbodig en minder gevraagd.
- Medewerkers dienen mobiel te worden tussen sectoren met massale omscholing.
- Kennis blijft essentieel (én theoretische en handelingskennis).
- Midden niveau in de knel (minder banen).
- Onderkant: sprokkelbanen.
- Onderkant arbeidsmarkt met minimale arbeidsvoorwaarden.
- Extra knelpunten: ouderen, gehandicapten, diverse afkomst en inpassen asielzoekers.

Figuur 1: Arbeidstrilemma

Het management en hrm van organisaties dienen aan verschillende 'knoppen' te draaien om het leren en ontwikkelen van de medewerkers te organiseren en te stimuleren. De tweede kolom laat zien dat hierbij ook veel belemmeringen kunnen optreden. Zo kan er vooral aandacht zijn voor formeel leren. Of kan de stijl van leidinggeven leren en ontwikkelen stimuleren, of juist belemmeren. De organisatie kan vooral gericht zijn op de korte termijn, waardoor de langetermijnperspectieven teveel uit het oog verloren worden.

De dynamiek van de arbeidsmarkt heeft ook een grote invloed op de speelruimte van organisaties. Van bijvoorbeeld de gezondheidszorg is voorzienbaar dat het simpel en snel vervangen van de uitstromende oudere zorgprofessionals de komende tien jaar zeer lastig zal zijn. Er is te weinig instroom in het beroepsonderwijs in de zorg, terwijl

de vraag naar zorgpersoneel jaarlijks groeit.

De derde kolom geeft een inventarisatie van een aantal ontwikkelingen op de arbeidsmarkt die werkgelegenheid in het algemeen, maar vooral ook organisaties in specifieke sectoren kunnen raken. Natuurlijk is het daarbij belangrijk nauwkeurig en specifiek te kijken wat er in een sector of branche precies speelt en wat daar echt belangrijk is, zodat daar zo optimaal mogelijk op ingespeeld kan worden. Ook is het van belang dat er ook een natuurlijke verbinding met het studiekeuzetrilemma gelegd wordt. Immers, de eerdere ervaring van een werknemer met de studie- en beroepskeuze is een belangrijke voedingsbron of basis voor ieders duurzame inzetbaarheid. Als je als jongere je bewust bent van het feit dat de arbeidsmarkt voortdurend in beweging is en dat beroepen en functies veranderen, en als je je door middel van exploratie actief bezighoudt met het onderzoeken van wat bij je past, dan raak je al



bekend met deze manier van oriënteren. De kans is dan veel groter dat je dat op bepaalde momenten in je loopbaan opnieuw doet. De kracht zit hem in het met elkaar verbinden van de ogenschijnlijk gescheiden werelden van studiekeizers, toetreders op de arbeidsmarkt en werkenden. Op die manier kan een duurzame en doorlopende ontwikkelingslijn gerealiseerd worden door de verschillende betrokken partijen.

Onderwerpen in deze module

We behandelen eerst het hrm-werkterrein 'instroom' door in te gaan op de werving en de beeldvorming op de arbeidsmarkt van een organisatie via haar employer branding. Daarna komt het hrm-werkterrein 'doorstroom' met vooral aandacht voor loopbaanmanagement en leren op de werkvloer. Vervolgens gaan we in het organiseren van bedrijfsopleidingen. We ronden af met mogelijkheden door overkoepelend hr-beleid en intensivering van de samenwerking in netwerken.

5.2 Werving en employer branding met visuele en narratieve beroepsbeelden

Beroepen zijn in verandering en de beelden daarover zijn vaak niet accuraat bij oriënterende jongeren en werkzoekenden op de arbeidsmarkt. Dit hebben we in eerdere modules al betoogd. Veel mensen (jongeren en werkenden) krijgen en hebben geen actuele beroepsbeelden: deze beperken zich doorgaans tot een (klein) deel van de arbeidsmarkt en zijn vaak erg abstract, niet realistisch of onjuist, omdat ze achterhaald zijn. En zelfs bij het lezen van wervingsadvertenties op vacaturesites en bij het oriënteren op de 'werken bij ons'-pagina's van bedrijven, ontstaat nog geen helder beroepsbeeld, omdat vaak maar een deel van het beroep in beeld wordt gebracht: de taken en verantwoordelijkheden en de competenties (wat je moet kennen en kunnen). Deze uitingen zijn vaak eenzijdig, gaan te weinig over de diepte van het uit te oefenen beroep en de te verwachte situatie op de werkvloer. Er is sprake van een kloof, waarin het aantrekken van de juiste mensen problematisch is.

Een recruiter in de Greenport verwoordt het als volgt: 'De afstand die wij de laatste jaren als tuinbouw gecreëerd hebben naar de bevolking, naar de jongeren, die is enorm groot geworden. Kijk, wij zitten op grote glazen industrieterreinen waar je allemaal kassen ziet, maar waar geen jongere meer rondfietst' (Biemans, Verstegen, Slijper, & Sjoer, 2021).

Voor bijvoorbeeld de groene sector in Zuid-Holland geldt 'onbekend maakt onbemind'. Het imago van het werk in en rondom de kastuinbouw wordt vooral ingevuld met een beeld van vies productiewerk. Terwijl het één van de meest innovatieve sectoren van de Nederlandse economie is met veel internationaal succes en geavanceerde technologie en 'rijke' banen, zoals zaadveredelaar en productmanager digital products. Er is een kloof tussen de beeldvorming en de praktijk op de werkvloer.

Uit gesprekken met een aantal hrm-professionals in de Greenport en research op hr-portals kwam naar voren dat recruiters vaak nog werken met 'klassieke' functieprofielen met veel info over het bedrijf en de functie-eisen. Dit geeft niet direct een duidelijk beeld van de actuele situatie van het werk in en rondom de kas. Bovendien lijkt men een voorkeur te hebben voor gestandaardiseerde wervings teksten met vaste kopjes en structuur voor de verschillende media om vacatures onder de aandacht te brengen. Het onderscheidende en kenmerkende van een functie komt daardoor niet altijd goed tot uiting (Biemans, Verstegen, Slijper, & Sjoer, 2021).

Net als in veel andere sectoren wordt door de Greenport veel energie gestopt in zogenoemde employer branding. Enerzijds via evenementen en anderzijds via visueel en gefilmd materiaal op websites (onder het kopje 'werken bij ons'). De bedoeling daarvan is om onder de aandacht te brengen hoe aantrekkelijk het is om te komen werken in het bedrijf of in de groenbranche. Wat opvalt bij

ons onderzoek in bijvoorbeeld de bouwsector en de Greenport, is dat in deze verbeelding van functies en beroepen vooral de inhoud van het werk zelf in beeld komt (de werkzaamheden, wat je doet) en het maatschappelijke nut ervan wordt gepresenteerd en gevisualiseerd.

Een voorbeeld is het beroep timmerman. In de campagnes van verschillende bouwbedrijven en van Bouwend Nederland zien we in het visuele materiaal een sterke nadruk op het werk van de timmerman.

Enkele voorbeelden van promotie van de werkinhoud:

Promotiefilm Werken in de bouw:

<https://www.youtube.com/watch?v=SLmZPfZqHrM>

Campagne je gaat het maken in de bouw:

<https://jegaathetmaken.nl/bouw-filmpjes/>

BAKSTEEN ZAGEN MET HANDZAAG | Sla geen

bouwflater: <https://www.youtube.com/watch?v=oEkrdtOEh2M&feature=youtu.be>

<https://www.youtube.com/watch?v=oEkrdtOEh2M&feature=youtu.be>

Een voorbeeld van een 'traditioneel' functieprofiel en omschrijving in de bouwsector:

<https://www.bouwendnederland.nl/actueel/onderwerpen-a-z/personeel-werving-en-selectie/functieprofiel-en-omschrijving>

Er is echter vrijwel geen aandacht voor wat het werk voor de beroepsbeoefenaar betekent, welke passie ervoor nodig is, wat de echte lol ervan is en op welke interne motivatoren het werk in de moderne vorm goed aansluit. Ook de uitdagingen in het vereiste vakmanschap en de ontwikkelmogelijkheden via het werk blijven sterk onderbelicht. Terwijl uit interviews met medewerkers in deze branches blijkt dat juist deze aanvullende zaken voor hen de essentie van het werk zijn (Biemans, Verstegen, Slijper, & Sjoer, 2021).

Naast het praktische en construerende aspect van het timmerberoep blijkt uit ons onderzoek dat de beroepsdrive veeleer iets is dat in het hoofd van de timmerman zit: de kunst van goed observeren, van hoe iets in elkaar steekt, en het oplossen van technische puzzels. Onderstaand citaat illustreert dit:

'Je moet goed zijn in observeren en analyseren. Dit is het zogenoemde timmermansoog. Je bekijkt de situatie met een goed oog voor bouwdetails. Daarna maak je een plaatje. Oplossing in je hoofd en die werk je uit. En dan ontstaat mooi werk. Dat maakt mijn werk interessant (Interview bij Rijnmondbouw, 2019).'

We zijn tot de conclusie gekomen dat voor de beeldvorming in werving en employer branding winst te halen is, als er bij de beeldvorming over werken in het bedrijf gebruikgemaakt wordt van een visueel en/of narratief beroepsbeeld én van de eigen medewerkers. De werving en arbeidsmarktcommunicatie sluiten dan beter aan bij verschuivende beroepsbeelden en er zijn meer aanknopingspunten voor een duurzame match, omdat passie, drive en geaardheid in de sector meespelen. Hieronder leggen we uit wat we bedoelen met narratieve en visuele beroepsbeelden en hoe deze nut kunnen hebben in werving en selectie.

Het kan ook anders, zo laat onderstaand filmpje zien met een profiel van een medewerker Infrastructuur waarin de passie, drive van het werk zijn gevisualiseerd. Een profiel van een weg- en waterbouwer: <https://jegaathetmaken.nl/individuele-videos-aandebakgww/>

Het nut van een narratief en visueel beroepsbeeld voor een realistisch beroepsbeeld

Door ons onderzoek, gericht op ruim dertig beroepen, zijn we tot de conclusie gekomen dat wervingsprofielen versterkt dienen te worden met een gevisualiseerd beroepsbeeld, dat ondersteund wordt met een narratieve analyse van het beroep.

In onze onderzoeksaanpak kijken we nadrukkelijk naar de passie en beroepstrots van mensen én de context van het beroep. We interviewden hiervoor de mensen die zélf de functie uitvoeren én enkele mensen eromheen (leidinggevende of hrm-professionals). Na analyse is deze informatie weergegeven in de vorm van een gevisualiseerd beroepsbeeld, dat de verschillende aspecten van het werk samenvat. In het narratieve beroepsbeeld worden de onderzoeksresultaten geïllustreerd met citaten uit de interviews, zodat ze concrete beelden leveren over hoe het er bij het werk in de dagelijkse praktijk aan toegaat.

Deze wijze van werken is anders dan de klassieke wijze van hrm, waarbij een functieprofiel of wervingsprofiel wordt beschreven aan de hand van taken, verantwoordelijkheden en competenties. Door holistisch te kijken naar de hele mens, inclusief passie, beroepstrots en drive, ontstaat een meer compleet beeld. Hierdoor ontstaat een rijk beeld van de werkzaamheden, dat prikkelt en uitnodigt om tot een vernieuwende hr-aanpak te komen.

Deze narratieve en visuele beroepsbeelden zijn gevormd volgens een ontwerpgerichte onderzoeksaanpak. Deze aanpak is gericht op het vinden van antwoorden voor praktijkvragen en tegelijkertijd wordt beoogd ontwerpgerichte kennis te ontwikkelen, die mogelijkheden biedt om innovatie in de praktijk te bevorderen. Daarin speelt actieve participatie van de onderzochten een belangrijke rol en hun ideeën over hoe het beter kan (Verdonschot & Kessels, 2011: Sjoer & Biemans, 2021).

Het visuele beroepsbeeld toegelicht

Aan de hand van hoofd, handen, hart en mond laten we zien wat iemand doet, wat je daarvoor moet kunnen en kennen, waar de passie zit, waar iemand trots op is en wat iemand drijft. Ook het 'buikgevoel' komt aan de orde. Hier gaat het om gezond en veilig werken (arbeidsomstandigheden) en om de arbeidsvoorwaarden. De voeten van het visuele beroepsbeeld representeren de bodem waarop mensen in het beroep staan, te weten hun opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden (die nodig zijn om ook in de toekomst het werk te kunnen uitoefenen), en hoe ze geaard zijn in het bedrijf en in de sector. Ten slotte wordt aandacht besteed aan de context: welke ontwikkelingen spelen er die invloed hebben op het werk? En hoe kijkt de buitenwereld tegen de functie aan?



Waar hebben we naar gevraagd en hoe hebben we geanalyseerd.

Figuur 2: Visueel beroepsbeeld

Bij de wervingsprocessen in organisaties kan de content van de wervingsprofielen en inhoud van filmmateriaal geactualiseerd worden, meer holistisch worden benaderd en meer gelaagd worden, als ook de passie, beroepstrots en drive-aspecten van een functie of beroep in het beeld betrokken worden. In ons onderzoek hebben we dat gedaan voor bijvoorbeeld de gewasverzorger in het plaatje, waarbij je kunt denken aan de affiniteit met bloeien en groeien en het energieke van het werk.

Zie hier naast hoe dat eruitziet voor een gewasverzorger in de Greenport.



Figuur 3: Visueel beroepsbeeld Gewasverzorger

Bron Biemans, Verstegen, Slijper, & Sjoer, 2021

Toelichting op het visuele beroepsbeeld: anders en breder!

Natuurlijk zijn werkzaamheden, taken, handelingen, vaardigheden en houding belangrijk. Ze zijn daarom gekoppeld aan de beide armen en handen. Maar hoe kan de context/omgeving waarin dit in een beroep gebruikt wordt, goed verduidelijkt worden?

Daarom is er specifieke aandacht voor de zintuiglijke en de communicatieve skills die het beroep vraagt. Dit koppelen we aan het gezicht. Hoofd en hersens bevatten daarbij natuurlijk de benodigde (praktijk)kennis, die ook gevoeld wordt door werkervaring en vindingrijkheid (weten hoe het werkt! Welke puzzels los je op in het werk). Aanvullend is ook het kennen van het hart voor het beroep belangrijk: hoe de passie en drive in een beroep er veelal uitziet.

Daarnaast is het ook belangrijk op welke benen men staat in het beroep: Hoe sterk en belangrijk is de beroepsvorming en basis vanuit (branchegerichte) opleidingen? En hoe sterk is men geaard in de bedrijfstak en de bedrijfscultuur? In welke mate is er sprake van bedrijfstrots over het product dat gemaakt wordt en de maatschappelijke waarde ervan (is het van wezenlijke betekenis)? Vanuit de buik zien we ook een wezenlijk aspect: het buikgevoel van het beroep. Bijvoorbeeld ten aanzien van veilig en gezond kunnen werken, maar ook de beroepszekerheid en het verdienvermogen nu en in de toekomst met het beroep.

Het is krachtig om de eigen medewerkers een actieve rol te geven bij wervingsprocessen en employer branding. Uit ons onderzoek blijkt dat eigen medewerkers uitstekend in staat zijn om uit te leggen wat het mooie aan hun werk is en waarom zij bij een werkgever blijven en wat hen motiveert in hun werk. Zij zijn prima ambassadeurs voor het bedrijf en voor een sector!

Door de verhalen van eigen medewerkers te gebruiken, want daardoor maak je de wereld van de betreffende sector meer 'tastbaar': men (mensen met een buitenblik) kan door de ogen van de medewerker meekijken en zo meer realistische en actuele beroepsbeelden opbouwen over werken in het groen.

Hierbij kan men denken aan het direct koppelen van (potentiële) sollicitanten aan de medewerkers van de eigen organisatie in de fase vóór het selectiegesprek. Ook is het zinvol de verhalen van eigen medewerkers te laten horen bij campusrecruitment of voorlichting op scholen. In het kader hieronder presenteren we een aantal interviewresultaten en aanbeveling hierover vanuit ons onderzoek in de groene sector.

Onderzoek naar narratieve beroepsbeelden in de Greenport Zuid-Holland

Belangrijke aspecten over passie, drive en aarden in de sector van het werk voor geïnterviewde medewerkers in de Greenport

Wat de geïnterviewden benadrukken:

1. Het innovatieve van de sector: nieuwe technieken, ict en ook nieuwe rassen en dergelijke.
2. De bedrijfscultuur is belangrijk: voor de medewerkers is het belangrijk dat er naar je geluisterd wordt en dat men elkaar (er werken vele nationaliteiten) met respect behandelt. Daarmee kunnen bedrijven zich positief profileren.
3. Autonomie wordt hoog gewaardeerd: het indelen van het eigen werk (binnen bepaalde grenzen natuurlijk).
4. Afwisseling maakt het werk interessant en leuk: er is geen dag hetzelfde en computerwerk en fysieke bezigheden worden afgewisseld.
5. Dynamiek en drukte worden over het algemeen als 'lekker' ervaren, maar levert wel de vraag op hoe voorkomen wordt dat de werkdruk te hoog oploopt (wie beschermt tegen werkdruk?).
6. De pragmatische 'hands-on' mentaliteit in de sector.
7. De aandacht en mogelijkheden voor ontwikkeling en leren in de praktijk maken dat mensen zich kunnen ontwikkelen. Dat spreekt aan. Er wordt een parallel gemaakt met het groeien van de plantjes.

Bovenstaande positieve punten, die door de mensen die in de sector werken worden aangegeven, worden niet gezien door de buitenwereld. Die kennen de sector niet en worden dus niet herkend. Onbekend maakt onbemind.

Bron: Biemans, Verstegen, Slijper, & Sjoer, 2021

Een laatste en zeker niet het onbelangrijkste aandachtspunt voor wervingsprocessen, is het creëren van ruimte voor mensen met een zwakkere startpositie op de arbeidsmarkt en omscholen uit andere sectoren (de overstapberoepen, zie ook module 3). In sectoren die moeilijk aan voldoende personeel kunnen komen, liggen kansen. Op de arbeidsmarkt zijn grote groepen beschikbaar die niet een-twee-drie geschikt zijn, maar die met een aantal interventies wel geschikt te maken zijn.

Dit betekent dat met goede interne opleidingen en interne begeleiding, een organisatie in een grotere vijver van kandidaten kan vissen. Door mensen een hand te reiken bij hun omscholing en het overkomen van eventuele hindernissen, omdat men door beperkingen een afstand heeft tot de arbeidsmarkt. Hiermee wordt een leven lang ontwikkelen een mogelijkheid voor een grotere groep in de samenleving. Zie ook module 3 voor tips.

In coronatijd worden ook mooie initiatieven ontplooid, waarin medewerkers worden geholpen van de ene sector naar de andere te bewegen. Zo kunnen stewardessen vanuit een hospitality-houding gaan werken als gastvrouw in de zorg. En gaan mensen uit de culturele sector aan de slag in het onderwijs. Daarbij speelt wel dat de beroeps-identiteit van deze medewerkers moet meebewegen. De luchtvaart en de creatieve sector hebben nu eenmaal een andere uitstraling dan de zorg of het onderwijs. Voor de meeste mensen is dat niet makkelijk. Dit is iets waarmee de ontvangende sector of het ontvangende bedrijf wel rekening dient te houden.

Het bewustzijn dat een carrière tegenwoordig steeds meer lijkt op een 'klimrek' waarlangs medewerkers hun leven lang zullen blijven leren en ontwikkelen, doet beroep op een open houding en wendbaarheid van ieder mens. Het is evident dat organisaties hier ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben en moeten invullen. Daarom is het zaak dat bedrijven ook aandacht besteden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt door maatwerkfuncties en loopbaanpaden te ontwikkelen. Kijken naar wat er wel kan en niet naar wat iemand niet kan zoals wordt toegelicht in module 3.

Samenvattende tips voor hrm/recruitment in organisaties

- Laat actuele verschuivingen in werk zien in visuele en narratieve beroepsbeelden. Gebruik deze actief in wervingsprofielen, vacatureteksten en employer branding-uitingen. Hierdoor ontstaat bij mensen (potentiële medewerkers) op de arbeidsmarkt een realistische, inspirerende en aantrekkelijke kijk op werken in de organisatie of branche.
- Schenk in wervingsprofielen, vacatureteksten en employer branding-uitingen meer aandacht aan de drive, passie voor het werken in de sector en hoe mensen 'aarden' → dit levert aanvullende beelden en daar kun je andere dingen mee, ook bij de selectie.
- Gebruik vaker de verhalen van eigen medewerkers: hierdoor kan de buitenstaander door de ogen van de medewerker 'meekijken' en 'mee-ervaren'.
- Zet de eigen medewerkers structureel in als ambassadeurs en laat ze helpen bij het zoeken naar nieuwe collega's (ook bij voorlichting op beroepsvoor bereidende scholen).
- Denk bij werving ook aan overstapberoepen en mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt.



“Door de verhalen van eigen medewerkers in te zetten, kun je het werk door de ogen van de medewerker laten zien”

5.3 Loopbaanmanagement bij verschuivende beroepsbeelden

Carrière maken wordt in het alledaagse spraakgebruik vaak vereenzelvigd met een geleidelijke klim op de hiërarchische ladder van de organisatie. Er zijn echter ook andere vormen van loopbaanontwikkeling te onderscheiden, die niet altijd aandacht ondervinden in discussies over wat een succesvolle loopbaan kan inhouden en waar minder vanzelfsprekend aan gedacht wordt. In de afbeelding hieronder te zien hoe veel aspecten een rol spelen in een loopbaan.

Uit deze afbeelding blijkt dat een loopbaan een persoonlijk aspect heeft in de privésfeer van iemand. De mogelijkheden op de arbeidsmarkt spelen een grote rol. Daarnaast creëert het zetten van een loopbaanstap een beeld binnen de organisatie waar iemand werkt. Ten slotte draagt deelname aan leren en opleiden in en tijdens het werk bij aan loopbaanmogelijkheden.

Loopbaanontwikkeling binnen organisaties heeft twee betekenissen vanuit het standpunt van kijken: het individuele perspectief en het organisatieperspectief (Mooijman, Rijken, & van Dam, 2018).

Individueel perspectief

Allereerst is het de natuurlijke ontwikkeling in loopbanen vanuit het individueel perspectief van medewerkers en de fasen, die deze mensen doorlopen in loopbanen. Hierbij kun je denken aan de aaneenschakeling van functies en beroepen tussen je achttiende jaar en de pensioenleeftijd. En ook aan de mate van verbreden en verdiepen van de functie door taakverrijking, taakverdieping en vormen van specialisme. Alle (werkende) mensen hebben voor zichzelf een vorm van -soms onbewuste - loopbaanplanning.

Dit is een mix van gedachten, verwachtingen, beelden en acties over wat mogelijk is binnen het werk en wat men zelf graag wil.



Figuur 5: Opbouw beelden van een loopbaan

In de vorige eeuw had je vaak te maken met twee typen profielen: de specialist, die diepgaande kennis moest hebben van een specifiek vakgebied, en de generalist, die in de breedte kennis had en weinig van veel moest weten. Tegenwoordig zijn er veel meer type profielen. Dit heeft vooral te maken met de toenemende complexiteit van ons werk, waarbij meerdere vakgebieden elkaar raken en er allerlei cross-overs en dwarsverbanden zijn. Hieronder beschrijven we enkele profielen die gebruikt worden in verschillende vakgebieden, zoals bij kenniswerkers en in de techniek.

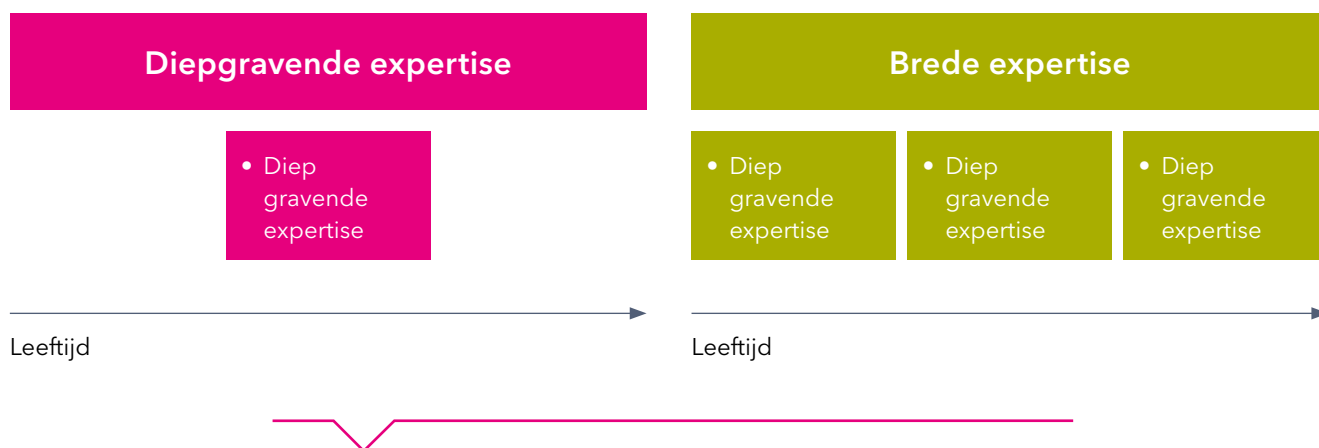
Het T- en het M-profiel bij kenniswerkers

Zeker de laatste decennia wordt in het bijzonder bij kenniswerkers (medewerkers die vooral vanuit hun vakkennis effectief zijn) steeds meer belang gehecht aan het hebben van een zogenoemd T- of M-profiel. Iemand met een T-profiel heeft minstens één kennisspecialisme waarin deze persoon echt goed is op een brede basis (het generalisme). Iemand met een M-profiel heeft meerdere kennisspecialismen opgebouwd in zijn werkzame leven en wordt geacht zich gemakkelijker een nieuw expertiseterrein eigen te maken.

Bij lagergeschoold werk zal er in mindere mate een opbouw zijn van een M-profiel, maar zal de opbouw van werkervaring en handelingskennis zwaar wegen tijdens de loopbaan.



Figuur 4: Aspecten van loopbaan-ontwikkeling



Figuur 6: T-profiel en M-profiel van een kenniswerker

Gebaseerd op Bron: Mooijman, Rijken, & van Dam, 2018

De umbrella-shaped engineer

Bron: (Platform Beta techniek, 2016)

Binnen de sector techniek is er niet één eenduidig profiel waar een technische hbo'er aan moet voldoen; er is behoefte aan een grotere variëteit technische professionals dan in het verleden. Binnen de techniek en ook binnen de ict merken dat er naast de technisch inhoudelijke kennis, ook specifieke kennis voor een sector nodig is. En men merkt dat de inhoud van het werk zo sterk verandert, dat het nodig is je voortdurend door te ontwikkelen. Bij het Platform Bèta Techniek wordt gesproken over de umbrella-shaped engineer die zich positioneert op de aard van de werkzaamheden in een concreet toepassingsgebied (zie figuur hieronder).

De opleiding levert de toegang tot een werkveld of vakgebied, waarin de medewerker dan met de door hem/haar ontwikkelde competenties een eigen weg gaat volgen.

Daarvoor is vooral adaptief vermogen nodig, dat de student tijdens de studie al begint te ontwikkelen. Naast het leren staat daarbij dus in hoge mate het 'leren leren' centraal.

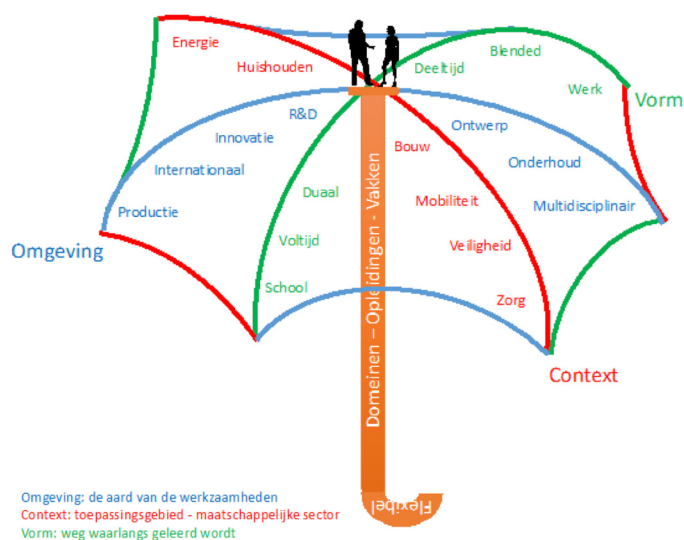
Deze profielen laten zien dat ontwikkeling en wendbaarheid belangrijk zijn, zodat je mee kunt bewegen met de ontwikkelingen die plaatsvinden in een organisatie, in een vakgebied of sector én op de arbeidsmarkt. (Platform Beta techniek, 2016).

Noodzaak van loopbaanplanning

Een ander aspect van natuurlijke ontwikkeling is in hoeveel verschillende bedrijfscontexten en sectoren en branches iemand ervaring opdoet gedurende het werklevens. Iedereen die werkt, doet – bewust of impliciet – aan loopbaanplanning. Daarbij ligt de activiteit en het initiatief bij het individu en is het te zien als een persoonlijke verantwoordelijkheid.

De feitelijk duurzame loopbaanontwikkeling van een individu is uiteindelijk de resultante van drie krachten: de individuele loopbaanplanning, het loopbaanmanagement vanuit de organisatie en de dynamiek van mogelijkheden op de arbeidsmarkt.

De ontwikkeling van beroepsbeelden, onder meer door de versnelling op het gebied van technologische ontwikkeling, zal de houdbaarheid van bestaande expertise, kennis en vaardigheden verkorten en maakt het nodig dat werknemers in staat zijn andere capaciteiten op te bouwen. Als bepaalde werkzaamheden binnen een baan worden geautomatiseerd, moeten mensen zich richten op nieuwe activiteiten die andere vaardigheden vereisen. Het is dus belangrijk dat mensen in hun huidige functie niet meer 'op de automatische piloot' werken, maar bewegelijk worden. Dit vraagt actief loopbaanmanagement vanuit de organisatie. En natuurlijk het opnemen van verantwoordelijkheid door de betreffende medewerkers voor hun eigen loopbaanplanning.



Figuur 7: The Umbrella Shaped Engineer



Figuur 8: Loopbaan als gedeelde verantwoordelijkheid

Dat begint met bewustzijn en het stimuleren van eigen regie. Onderzoek (Vos, Sanders, Graafland, & Thole, 2020) onderscheidt de volgende vijf factoren die van invloed zijn op het nemen van eigen regie op het leer- en ontwikkelproces en de bijhorende loopbaanstappen:

- **Weten:** de medewerker is bewust dat hij/zij in actie moet komen en waarom dat belangrijk is. Weten betreft het bewustzijn waarom continu leren en ontwikkelen belangrijk is. Voorwaarde is dat iemand informatie heeft over ontwikkelingen in en om het werk en kennis van het beleid in de organisatie. Mensen hebben inzicht nodig in waar ze zelf staan, maar ook in waar het met hun werk naartoe gaat, om keuzes te kunnen maken voor het leren van nieuwe kennis en vaardigheden en het zetten van loopbaanstappen. Daarbij is ook kennis over de richting van de organisatie belangrijk. Op die manier kunnen medewerkers (samen met hun leidinggevende) hun eigen richting gaan bepalen.
- **Willen:** de medewerker wil in actie komen. Willen gaat om de intrinsieke motivatie om jezelf te willen ontwikkelen. Vanuit de zelfdeterminatietheorie van Deci & Ryan weten we dat deze intrinsieke motivatie ondermijnd wordt, als de nadruk te veel ligt op externe prikkels. Een boodschap zoals 'uw baan dreigt te vervallen', is dus niet voldoende. Dit vergroot de kans op verwarring, angst, onzekerheid en verkleint de draagkracht voor eigen regie. Hier heeft de leidinggevende een belangrijke taak om naar boven te halen wat mensen drijft, en te stimuleren dat medewerkers die drijfveren om kunnen zetten.
- **Kunnen:** de medewerker heeft het vermogen om acties in gang te zetten. Dit gaat om het vertalen naar een concreet ontwikkeldoel en stappenplan. Ook hierin kan een leidinggevende of een specialist van hrm de medewerker ondersteunen om de vertaalslag te maken van willen naar kunnen. Het stellen van persoonlijke ontwikkeldoelen kan leiden tot meer inspanning, toewijding en doorzetten. Vooral wanneer die doelen specifiek, uitdagend en haalbaar zijn.

- **Durven:** de medewerker durft actie te ondernemen. Durven is geworteld in zelfvertrouwen en geloof in eigen kunnen. Competentiebeleving gaat om het geloof van mensen dat zij bepaald gedrag daadwerkelijk succesvol uit zullen kunnen (blijven) voeren, óók als het even wat moeilijker wordt.
- **Mogen:** de medewerker ervaart mogelijkheden om acties te ondernemen. Bij mogen gaat het om het creëren van ruimte in de organisatie om medewerkers in staat te stellen om eigen regie te nemen. Er moet niet alleen gedacht worden aan het beschikbaar stellen van tijd, middelen en geld. Het gaat er ook om het werk zó te organiseren dat er ook daadwerkelijk eigen keuzes gemaakt kunnen worden en er ruimte is om te leren (Vos, Sanders, Graafland, & Thole, 2020).

Regie van medewerkers wordt dus bekrachtigd door aandacht te hebben voor weten, willen, kunnen, durven én mogen.

In verband met het belang van weten, kunnen en durven, verwijzen we graag terug naar het belang van exploratie en commitmentvorming, wat verband houdt met de studiekeuze (zie module 2). Als daar een goede basis gelegd is, kan dit gemakkelijker doorgaan tijdens het werkleven van medewerkers. Loopbaankeuzes houden niet op na school, maar gaan op de arbeidsmarkt door. Als samenleving willen we een leercultuur ontwikkelen, waarin het gemeengoed is dat leren en ontwikkelen er gewoon bijhoren (Slijper & Van der Weide, 2020).

Een carrièrepad kan, zoals eerder al aangegeven, tegenwoordig beter vergeleken worden met een klimrek, waarbij alle kanten uitgegaan kan worden: wisseling van bedrijf, van beroep of van sector. Horizontaal, verticaal, schuin omhoog in diverse richtingen én ook naar beneden. Zeker als de beroepsidentiteit verschuift, dan zou men deze cyclus wederom moeten durven aangaan. Op deze wijze wordt ook psychologisch vormgegeven aan duurzame inzetbaarheid.

Ontwikkeling en wendbaarheid horen erbij, maar dat gaat niet zonder slag of stoot!

Daarbij zullen in een aantal gevallen wel wat belemmeringen overwonnen moeten worden op individueel niveau. Bij het nemen van deze verantwoordelijkheid liggen er serieuze, individueel bepaalde, belemmeringen op de loer. In onderzoek (SCP, 2019) worden onderstaande belemmeringen genoemd, die werkenden ervaren om ontwikkelingsstappen in de loopbaan te zetten:

- vasthouden aan bestaande zekerheden
- gebrek aan tijd /andere prioriteiten/werk-, familie- en gezinsverplichtingen
- gebrek aan zelfvertrouwen
- negatieve leerervaringen uit het verleden
- multi-problematiek/persoonlijke omstandigheden
- gebrek aan financiën/kosten van de opleiding
- gebrek aan ondersteuning vanuit de werkgever

Mogelijke belemmeringen vanuit werknemersperspectief om initiatief te nemen bij een leven lang ontwikkelen. (Nijkamp, ter Berg, & Damhuis, 2019).

In onderstaande afbeelding staan een aantal mogelijk belemmeringen, die medewerkers aangeven om initiatief te nemen in de vier fasen van ontkenning, overweging, voorbereiding en actie. Wanneer men hier oog voor heeft, is het gemakkelijker hierover het gesprek aan te gaan.

Het is vanuit hrm van organisaties en voor leidinggevendenden zinnig deze mogelijke belemmeringen op het netvlies te hebben, en ze serieus te nemen.

Organisatieperspectief op loopbaanmanagement

Naast het hiervoor besproken individuele perspectief op loopbanen is er een tweede betekenis van loopbaanontwikkeling dat de nadruk legt op de activiteiten vanuit organisatieperspectief. Hierbij gaat het om de initiatieven, de acties en toekenning van middelen vanuit het lijnmanagement, het team en de hrm-stafdiensten om actieve ontwikkeling van medewerkers te realiseren. Doel is om duurzame inzetbaarheid van de medewerkers te realiseren. Medewerkers in de organisatie dienen hiervoor wendbaar te zijn en mee te kunnen veren met de wijzigingen die er plaatsvinden.

Dit is het aspect loopbaanmanagement, waarin de vertegenwoordigers van de organisatie de verantwoordelijken zijn. Hierbij kan men denken aan een hele reeks interventies. Denk bijvoorbeeld aan het aanbieden van (verplichte) opleidingen, het stimuleren van taakverrijking en promotie naar een andere functie, maar ook het aansturen op demotie en taakverlichting. Doorgaans komen de initiatieven hier van managers binnen bedrijven, geholpen door hulpmiddelen die de hrm-afdeling opgetuigd heeft.

Voor een organisatie hangt er natuurlijk een prijskaartje aan het mogelijk maken van loopbaanontwikkeling en zijn er verschillende belemmeringen te identificeren. De neiging bestaat bij directie en management om in eerste instantie de problematiek te ontkennen. Daarna worden mogelijkheden in overweging genomen en dan pas wordt geïmplementeerd. In het kader hieronder wordt dit patroon op een rij gezet.

15

De stap van ontkenning naar overwegen

- Blijven hangen in routine
- Onzekerheid over eigen leervermogen
- Ver van mijn bed show: we zien later wel.
- (Onterecht) gevoel van veiligheid: dit speelt in deze branche niet
- Bedrijfscultuur en weinig carrière perspectief
- Te oud, loont niet
- Collega's stimuleren ook niet

De stap van overwegen naar voorbereiden

- Het heeft geen zin om me om te scholen gezien mijn leeftijd
- Weerstand tegen verandering: hakken in het zand
- Vermijden: struisvogelgedrag
- Gebrek aan urgentie om in actie te komen

De stap van voorbereiden naar actie

- Te duur
- Kosten te veel tijd
- Niet bekend of hier potjes voor zijn
- Verandering brengt onzekerheid met zich mee
- Persoonlijke of privé omstandigheden, zoals depressie

Figuur 9: Belemmeringen in het denken van werknemers

De stap van ontkenning naar overwegen

- Gewoontegedrag, het gaat al jaren goed zo.
- Klein bedrijf, geen tijd, geen hr afdeling
- Het is gewoon te duur, kosten op korte termijn, baten op lange termijn
- Ondernemer is te oud, het loont niet meer
- Sceptisch over nut bepaalde cursussen
- Bedrijfscultuur, management stimuleert dit niet

De stap van overwegen naar voorbereiden

- Het is gewoon te duur
- Onkunde en angst voor het onbekende
- Het is gewoon veel werk

De stap van voorbereiden naar actie

- Er is niet voldoende geld/budget
- Er worden nu andere prioriteiten gesteld
- Bedrijfscultuur, management stimuleert dit niet

Figuur 10: Belemmeringen in het denken van werkgevers

16

In bovenstaande afbeelding (Nijkamp, ter Berg, & Damhuis, 2019) staan een aantal mogelijk belemmeringen, die werkgevers aangeven om initiatief te nemen in de vier fasen tussen ontkenning en actie. Denk bijvoorbeeld aan de tijds- en geldinvestering maar ook aan onwetendheid. Wanneer men hier oog voor heeft, is het gemakkelijker hierover het gesprek te voeren in MT en met hrm.

Het denkraam van loopbanen oprekken!

Vaak wordt loopbaanontwikkeling door zowel medewerkers als management gezien als een carrière ladder waar bij men maar één richting op kan, namelijk omhoog. Dit is jammer, want juist verbreden en experimenteren kunnen sterk bijdragen aan duurzame inzetbaarheid.

Duurzame inzetbaarheid: makkelijker gezegd dan gedaan!

Veel organisaties zijn bezig met het thema duurzame inzetbaarheid. Uit onderzoek blijkt dat hier vooral op strategisch niveau veel aandacht voor is: volgens 68% van de respondenten staat het thema in 2019 hoog op de organisatieagenda, tegenover 59% een jaar eerder. Een aanzienlijke stijging zou je in eerste instantie denken. Maar duik je dieper in de cijfers, dan valt de uitvoering in de praktijk tegen. De medewerkers zijn over het algemeen vitaal en gezond (79%) en bevlogen (84%), maar hun verandervermogen is beperkt, want volgens slechts 18% is dit verandervermogen voldoende aanwezig. Met verandervermogen wordt bedoeld dat medewerkers regelmatig een cursus volgen, een kijkje buiten de deur nemen, het externe netwerk onderhouden, zich op hun loopbaan oriënteren en regelmatig intern doorstromen naar andere functies.

Als gekeken wordt naar de concrete activiteiten binnen een organisatie om duurzame inzetbaarheid te stimuleren en te faciliteren, dan is dit lage verandervermogen terug te zien: in minder dan de helft van de organisaties (44%) worden collega's met elkaar in gesprek gebracht over duurzame inzetbaarheid en slechts 38% van de respondenten vindt dat medewerkers worden voorbereid op de banen van de toekomst.

De conclusie uit deze cijfers is dat duurzame inzetbaarheid vooral een kwestie van woorden is en veel minder van daden. Hier kan dus een stevige verbeterslag op plaatsvinden.

Bron: Nauta & van de Ven, 2019

We bepleiten voor hrm-specialisten en management een verandering van het -vaak onbewust nog aanwezige - denkraam. Het is beter om loopbanen van medewerkers meer te beschouwen als 'klimrek' dan als een carrière ladder. Dan kan men ook anders denken over loopbaanpaden, die juist in de breedte lopen binnen het eigen bedrijf. Een voorbeeld is de functie van teammanager in de groene sector (kastuinbouw, fruithandel en zaadveredeling). De stap van teamleider naar afdelingsmanager blijkt vaak een te grote stap, waardoor men vertrekt of 'vastloopt'. Loopbaanontwikkeling in de breedte door teamleiderschap binnen een andere werksort, maar wel binnen de organisatie, kan zeer perspectiefvol zijn voor de betrokken teamleider en de organisatie.

Er is vanuit organisatieperspectief ook winst te halen als er gedacht wordt aan het maken van loopbaanpaden in de sector of zelfs over sectoren heen. Dit vraagt van hrm dat er 'functiefamilies' geconstrueerd worden: toon 'families' van functies in de sector, die qua achtergrond, inhoud,

focus, passie, drive en dergelijke dicht bij elkaar staan en maak hiermee mogelijke loopbaanstappen horizontaal en verticaal inzichtelijk. Dan is het ook beter te organiseren als bijvoorbeeld de net genoemde teamleider enkele jaren in een ander tuinbouwbedrijf of een ander deel van de sector gaat werken om nieuwe ervaringen op te doen.

Gebruik het beeld van een klimrek in plaats van een carrièreladder ook in relatie tot de medewerkers en bij het vormgeven van persoonlijke ontwikkelplannen. Hierdoor kunnen mensen voor de sector behouden worden. Een dergelijke werkwijze stimuleert tevens de duurzame inzetbaarheid. Het kan natuurlijk ook zeer verfrissend zijn om tijdelijk buiten je eigen bedrijf, of zelfs buiten je sector, andere en nieuwe werkervaringen op te doen. Dit vraagt wel om meer mogelijkheden in het hrm-beleid om inhoudelijke experts te detacheren bij andere bedrijven. Het bouwen van netwerken van hr-medewerkers, het uitwisselen en delen van kennis en ervaring en het leren van elkaar, is ook voor de hr-medewerkers van belang om verder te kijken dan de kaders van de eigen organisatie.

Er is een gebied waarop gedeelde verantwoordelijkheid voor actief loopbaanmanagement, concreet tot uiting komt. Namelijk de keuze vanuit de organisatie om medewerkers een ontwikkelplan te laten maken en hen daarbij vraaggestuurd of aanbodgestuurd een persoonlijk ontwikkelbudget beschikbaar te stellen. De manier waarop medewerkers zelf via de wijze van budgetteren verantwoordelijkheid dragen voor hun ontwikkel- en opleidingskeuzes, hangt af van de wijze waarop de bijhorende instrumenten zijn ingericht. Hier is ruimte voor hrm om te sturen op gewenst gedrag (Paffen, 2013). Dit kan een belangrijk instrument zijn om ontwikkeling van medewerkers te stimuleren.

Communicatie over loopbanen

Organisaties verschillen in hun hrm-beleid over de mate waarin zij expliciet voor hun medewerkers weergeven wat zij:

- verstaan onder loopbaanpaden;
- voor stappen binnen een loopbaanpad nodig achten;
- met welke soorten motieven medewerkers en organisatie zich behoren te legitimeren (in welke termen worden ontwikkelstappen aangemoedigd);
- zien als het prestige dat daarbij hoort voor de medewerker (wordt het door management en collega's gewaardeerd en erkend, wanneer je ontwikkelstappen zet als medewerker).

Hoe minder deze zaken expliciet gemaakt worden, hoe meer dat leidt tot verschillen in hoe individuen binnen de organisatie over hun eigen loopbaan denken en voelen (Schein, 1984). Het is dus van belang dat de visie en mindset van de organisatie duidelijk gecommuniceerd wordt in hr-instrumenten en voorgeleefd wordt in gedrag van - in het bijzonder - de leidinggevend.

Een inclusieve opstelling!

In aansluiting op alle voorafgaande zaken vragen we ook aandacht voor een inclusieve benadering van loopbaanmogelijkheden. Dat speelt intern binnen organisaties, maar vooral in de bereidheid om ook verantwoordelijkheid te

nemen voor mensen die nog buiten de organisatie staan. Denk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en bijvoorbeeld asielmigranten en vluchtelingen, zoals beschreven in de module over de arbeidsmarkt.

Bij deze mensen is vaak een extra inspanning of extra aanpassing nodig om succesvol te starten in een werkorganisatie. Soms hebben deze mensen ook wat extra tijd nodig om een goede plek te verwerven.

Uit onderzoek onder werknemers met een beperking die werken bij een reguliere werkgever, blijkt dat werk voor hen betekent dat ze het gevoel hebben een steentje bij te dragen aan de organisatie waar ze werken en ook aan de maatschappij. Dat ze érbij horen, dat ze zich kunnen ontwikkelen én dat ze mensen ontmoeten (Hazelnet, Putnik, Otten, Goudswaard, & Blonk, 2017).

Jobcoaches spelen een begeleidingsrol vanuit de arbeidsmarktinstellingen, die zich over deze doelgroepen ontfemen. Een inclusieve ontvangst en begeleiding binnen de organisatie vergroot de kansen aanzienlijk. Enkele voorbeelden van interventies:

- De proeftijd gebruiken om te kijken of iemand op een functie past, maar ook om te onderzoeken of middels (kleine) aanpassingen het werk anders georganiseerd zou kunnen worden, zodat iemand beter aansluit op de functie.
- Ontwikkeling op maat mogelijk maken. Soms middels opleidingen, soms door uitbreiding van de functie en leren on the job.
- Accepteren dat chronische beperkingen niet overgaan en dat een taalachterstand niet in korte tijd bij te werken is.
- Openstaan voor culturele kenmerken en wederzijdse inpassing.

Een inclusieve bedrijfsmissie, het versterken van kennis en vaardigheden over het aannemen van kwetsbare groepen, en het creëren van werkervaringsplekken, zijn belangrijke stappen op weg naar inclusief werkgeverschap. Dat zijn in een notendop de bevindingen van een recent onderzoek van TNO (Hazelnet, Putnik, Otten, Goudswaard, & Blonk, 2017). Onderzoeker Hazelnet benadrukt: 'Wanneer het goed zit met de missie, dus het bedrijf de motivatie heeft om kwetsbare mensen aan te nemen, dan kun je kijken hoe de motivatie ('willen') kan worden omgezet naar doen.' De praktijk leert dat het daar nog wel eens misgaat. Goede bedoelingen sterven een zachte dood. Het onderzoek laat zien hoe belangrijk het is om te investeren in de vaardigheden van de hr-afdeling. 'Het is essentieel dat er kennis in huis is over het werken met kwetsbare mensen. Verder moet je weten waarop je moet letten in de begeleiding, hoe het werk te creëren en welke regelingen er zijn.' Ook bevorderende acties, zoals het aanbieden van werkervarings- en stageplaatsen, het samen optrekken met andere werkgevers in de regio, blijken van belang.

Samenvattende tips voor hrm(-beleid) in organisaties

- Gebruik het beeld van een klimrek in plaats van een carrièreladder en beïnvloedt de mindset van medewerkers door de bijpassende hr-instrumenten af te stemmen op de klimrek-carrière.
- Laat leidinggevenden in de gesprekken met hun medewerkers oog hebben voor de vijf factoren weten, willen, kunnen, durven en mogen. Werk aan hrm-instrumenten die hier aandacht aan geven.
- Stimuleer medewerkers met elkaar in gesprek te gaan over duurzame inzetbaarheid en loopbaanontwikkeling.
- Stimuleer mobiliteit van medewerkers rondom hun functie en maak werk van detacheringsmogelijkheden en uitwisseling van personeel buiten de organisatie (binnen en zo mogelijk ook buiten de branche). Medewerkers kunnen zo ervaren en exploreren.
- Schenk aandacht aan de taal en toon van de hr-instrumenten en vergroot daarmee het bewustzijn van medewerkers over de verschuivingen in hun beroep en de mogelijkheden om hiermee constructief om te gaan. Bereid medewerkers zo voor op de banen van de toekomst.
- Laat in de uitingen gericht op zowel management als medewerkers zien dat investeren in duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling loont. Geef daarbij ook aandacht aan de werking van prikkels in de hr-instrumenten in termen van prestige, erkenning en waardering.
- Heb oog voor de belemmeringen die het denken over leven lang ontwikkelen beïnvloeden bij het eigen management en de eigen medewerkers.
- Draag bij en werk mee aan inclusief werkgeverschap.



5.4 Opleiden, nieuwe leertechnologie en schuivende beroepsbeelden

Opleiden is binnen organisaties een belangrijk hulpmiddel voor een leven lang ontwikkelen, zodat medewerkers duurzaam inzetbaar blijven. In algemene zin ontstaat er opleidingsurgentie vanwege drie categorieën opleidingsdoelstellingen.

- Een eerste doelstelling is dat alle medewerkers hun kennis en skills op niveau houden. Dit noemt men veelal bijscholing. Denk aan een verpleegkundige, die actuele medische kennis via jaarlijkse bijscholing verplicht dient te verwerven. Of een accountant, die de actuele regelgeving moet kennen.
- Een tweede en ambitieuzere doelstelling is om medewerkers slimmer en breder te maken. Slimmer in de zin van handiger en effectiever in hun werkpakket. Bij verbreding gaat het om het uitbreiden van het competentiepakket van de medewerkers, zodat ze letterlijk breder inzetbaar zijn. Dit noemt men ook wel up-skilling.
- Een derde doelstelling is anticiperend. Daarmee wordt beoogd dat medewerkers voorbereid zijn op de toekomst. Bijvoorbeeld bij de verwachte intrede van nieuwe technologieën of bij nieuwe producten en diensten die worden ontwikkeld. Vaak is er dan sprake van re-skilling. Het betreft het aanleren van nieuwe zaken, waarbij samenwerken met nieuwe technologieën vaak ook een rol speelt. Denk hier bijvoorbeeld aan een kraanmachinist in de Rotterdamse Maasvlakte, die een monitorrol krijgt over zelfdenkende en zelfsturende containerkranen.

Van planmatig topdown naar zelfsturende leren

Een belangrijke ontwikkeling in het werkveld bedrijfsopleiden is dat er, naast de aandacht voor strategisch opleiden in bedrijven (het stap voor stap, top-down en planmatig inrichten van opleiden en leren als resultaat van de organisatiestrategie), de laatste jaren meer ruimte is voor leren en ontwikkelen door de medewerker zelf. Deze vorm van self-directed learning heeft betrekking op het leren en ontwikkelen op de werkplek, die als rijke en verleidelijke leeromgeving is ingericht. Dit is anders dan het zogenaamde formeel leren, waarbij gestructureerd geleerd wordt, doorgaans in een omgeving die speciaal voor dit doel is ingericht. Denk aan cursussen en trainingen (Vos, 2020). De vormen van leren worden namelijk gevarieerder en gaan steeds vaker weg van de traditionele en meer schoolse opleidingsaanpak. Er is natuurlijk al lange tijd ervaring met formeel leren (cursussen volgen, het volgen van een erkende (geaccrediteerde) opleiding). Bij die ervaringen blijkt in heel veel gevallen formeel leren niet zo goed te passen als ontwikkelstrategie.

Bij zelfgestuurd leren staat het leerproces centraal, en minder de methode. Hierdoor verandert de oriëntatie bij opleidingsprofessionals van de inzet van geplande leerinterventies, naar het inrichten en faciliteren van leer- en

ontwikkelprocessen op organisatie-, team- en individueel niveau. En wordt ook het stimuleren van een passende leercultuur belangrijk. De veronderstelling hierbij is dat deze vorm van leren effectiever is dan formeel leren. Medewerkers kiezen een leermethode die bij hen past, op het moment dat zij daarvoor de tijd hebben en op een plaats die voor hen comfortabel is. De slogan is dan: 'anytime, anyway, anywhere'. In de ideale situatie zijn de medewerkers regisseur van hun eigen ontwikkeling, en opereren ze in een sociaal leernetwerk binnen en buiten de organisatie. Diezelfde organisatie faciliteert hen daarbij in de vorm van moderne leertechnologie (Mooijman, Rijken, & van Dam, 2018; Vos, 2020). Hierbij doen medewerkers ervaring op door een taak vaker uit te voeren, wordt er samengewerkt met een meer ervaren collega, neem je (tijdelijk) taken over van collega's en kun je je bijvoorbeeld verdiepen in toepassingsmogelijkheden van ict-hulpmiddelen.

Inzet van moderne leertechnologie

Door de technologie verandert ook het proces van leren zelf. E-learning is een krachtige methode voor individueel leren online. E-learning wordt vaak ingezet als formele training; een e-learning op maat voor een bedrijf waar iedereen de veiligheidseisen moet leren. Met inzet van virtual reality (nabootsing van de werkpraktijk) en van zogenoemde serious games dringen ook andere technologisch gedreven leervormen de werkvloer binnen (van Dam, 2020). Deze leervormen zijn vaak een onderdeel van het inwerken van nieuwe medewerkers en het permanent bijscholen van de meer ervaren medewerkers.

Er zijn veel voorbeelden van opleidingen die gebruikmaken van virtual reality.

Enkele voorbeelden van opleiden in een vliegtuigfabriek: <https://www.cnbc.com/2018/10/29/why-f500-companies-use-virtual-reality-to-train-workers-of-the-future.html> en <https://www.boeing.com/company/about-bca/washington/737-max10-virtual-reality-01-28-19.page>

Door de inzet van elektronisch leren en moderne leertechnologie kan de organisatie medewerkers faciliteren en stimuleren om zelf de regie te nemen over hun ontwikkeling, zodat zij duurzaam inzetbaar zijn en blijven. In het kader van een leven lang ontwikkelen is het goed en tijdig opnemen van de meer informele leer- en ontwikkelactiviteiten vanuit een bedrijf wel een aandachtspunt. Het is zaak de (beroeps)kwalificaties van de werkers via interne en externe kwaliteitsregisters of een kwaliteitspaspoort te registreren. Nieuwe technologie op het gebied van leermanagementsystemen en apps maakt het mogelijk de voor functies verplichte kwalificaties realtime te registreren en te rapporteren, en analyses uit te voeren op deze data via methoden voor L&D-analytics (Mooijman, Rijken, & van Dam, 2018).

Meer ruimte voor informeel leren

Doordat werkplekleren steeds belangrijk wordt naast vormen van formeel leren, is er op een natuurlijke wijze ruimte om de laatste ontwikkelingen in het beroep een goede plek te geven. Vormen van (informeel) werkplekleren geven de beste werking voor het (door)ontwikkelen van vaardigheden in situaties met sterk verschuivende beroepsbeelden.

Veel hrm-professionals benaderen opleiden echter nog steeds als groepsleren in een cursuslokaal buiten het reguliere werk. De mogelijkheid om ook op andere manieren te zorgen voor opleiden en scholing, dient nog een duidelijkere plek te krijgen in het hrm-beleid met betrekking tot scholing én in het verantwoordingsbeleid. Want in veel hrm-managementinformatie tellen alleen de formele cursussen en de 'out-of-pocket'-kosten. Het leren op de werkplek is dan niet terug te zien. Hier zullen nog methodes ontwikkeld moeten worden om dergelijke vormen beter zichtbaar te maken.

Een ander punt is dat het lastig is om de effecten van opleidingsinspanningen aan te geven. Dat geldt zowel voor formele leertrajecten als voor informele leertrajecten. Ook hier zal vanuit hrm een instrumentarium ontwikkeld dienen te worden, waarin dergelijke opbrengsten

beter zichtbaar gemaakt worden. Kortom: niet alleen omdat het anders kan, mede door nieuwe leertechnologie, maar vooral ook vanuit de visie dat leren effectiever is in allerlei vormen van werkplekleren dan alleen op de klassieke manier, is het interessant om hier meer mee te doen voor en door hrm'ers.

Zes factoren voor een sterkere leercultuur voor het mkb

Een recent onderzoek naar de leercultuur binnen mkb-bedrijven heeft zes categorieën van kenmerken opgeleverd, die de leercultuur bij mkb-bedrijven bevorderen. De insteek van deze zes leercultuurdragers is dat deze – in samenhang – de voorwaarden scheppen om leren en ontwikkelen in beweging te zetten.

Uit de praktijk blijkt dat mkb-bedrijven, die koplopers zijn op het gebied van leercultuur, leren niet alleen op individueel niveau inrichten binnen het bedrijf, maar ook structureel vormgeven in teams of in andere samenwerkingsverbanden. In deze verbanden lossen medewerkers samen complexe vraagstukken op. Onderstaand leercultuurdimensiemodel biedt een integrale aanpak in mkb-bedrijven die continu leren mogelijk willen maken, om te komen tot meer productiviteit en innovatie. Hieronder de zes factoren en hun kenmerken.

Leercultuurdrager	Belangrijkste kenmerken
1. Inhoud van werk; taken die blijven uitdagen.	Taakautonomie, taakcomplexiteit en uitdaging in taken.
2. Ruimte en veiligheid om te ontwikkelen.	Onderling vertrouwen, fouten mogen maken, experimenteerruimte.
3. Samenwerken en teamontwikkeling.	Goede werkrelatie, kennisuitwisseling, mentor/rolmodel, werkplekinrichting ten behoeve van kennisuitwisseling, samenwerken in diverse teams en/of met andere disciplines.
4. Leiderschap gericht op ontwikkeling.	Visie op leren kunnen uitdragen, rolmodel en eigenaarschap stimuleren.
5. Organisatie ingericht op ontwikkeling.	Ondersteunende structuren en systemen gericht op 'continu verbeteren' en om leerervaringen vast te leggen, beoordelings- en beloningsstructuur voor ontwikkelinitiatieven, periodieke evaluatiemomenten en opleidingsbudget.
6. Organisatie verbinden met de externe omgeving.	(Proactief) kennis opnemen van ontwikkelingen in de maatschappij en markt, co-creatie met klanten en leveranciers.

Figuur 11: zes factoren voor een actieve leercultuur

Bron: Vos, 2020



Opleiden en ontwikkelen is in veel organisaties de expertise van de afdeling hrm. In sommige organisaties is opleiden in een aparte afdeling met Learning & Development-professionals georganiseerd. Bijvoorbeeld in de gezondheidszorg en in de bouw is dat veelal het geval. De volgende paragraaf gaat op dit specialistische werk in, waar bijvoorbeeld sprake is van een bedrijfsschool of bedrijfsacademie. Daarbij kijken we vooral ook naar de rol die deze organisatieonderdelen kunnen vervullen in het versterken van de keten met het reguliere beroepsonderwijs en het opheffen van de verkoking binnen een branche.

Samenvattende tips voor hrm(-beleid) in organisaties:

- Door een andere visie op ontwikkelen en vanwege ondersteuning door nieuwe leertechnologie, verschuift het accent van formeel leren naar (informeel en

impliciet) werkpleklernen. Deze opleidingsvorm zit in vergelijking met het schools leren, zoals beschreven in de vorige module, 'dicht' bij de actualiteit en is meer 'state of the art'. Werkpleklernen geeft lerenden een beter beeld van de verschuivingen in het beroepsbeeld. Bovendien bevat het de kracht van sociaal leren met en van collega's.

- De regie over opleidingen kan via de hr-instrumenten nog meer gelegd worden bij medewerkers door vraaggestuurde instrumenten, zoals het persoonlijke opleidingsbudget en het aanbieden van leervormen die niet tijd- en plaatsgebonden zijn (bijvoorbeeld E-learning).
- Werkpleklernen is moeilijk bereikbaar voor werkzoekenden. Speciale aandacht vragen die groepen op de arbeidsmarkt, waarvoor een betaalde baan minder vanzelfsprekend is. Ook die groep moet meegenomen worden in leren en ontwikkelen. Daarvoor zullen speciale instrumenten en methodes ontwikkeld moeten worden.



“Werkplekleren geeft in situaties met sterk verschuivende beroepsbeelden een goed resultaat.”

5.5 Hrm en de organisatie van bedrijfsopleidingen

Bedrijven en organisaties kunnen voor geschikt personeel niet altijd bij de bestaande toeleverende opleidingen terecht of zijn niet altijd tevreden over de startbekwaamheid van de jongeren die uit het beroepsonderwijs instromen. Als gevolg van deze arbeidsmarktproblematiek starten organisaties steeds vaker eigen opleidingen. De scholing of bijscholing voor het beroep wordt dan binnen bedrijven zelf opgezet. Hiermee kan men ook de eigen ervaren medewerkers gericht bijscholen. Dit speelt zich natuurlijk ook af in de context van de toenemende aandacht voor een leven lang ontwikkelen.

De bedrijfsschool en samenwerking met derden

Uit een recent inventarisatie blijkt dat er in Nederland ongeveer 145 bedrijfsscholen in het mbo- domein zijn. Daarvan zijn er 82 een individuele bedrijfsschool (de bedrijfsschool leidt op voor personeel van het eigen bedrijf) en 63 een collectieve bedrijfsschool (meerdere bedrijven hebben zich verbonden aan de bedrijfsschool). Bedrijfsscholen zijn met name terug te vinden in de technische sectoren en leiden medewerkers op via de bbl-route. De geschatte instroom is zeventienduizend tot twaalfduizend studenten per jaar (Smulders, et al., 2019).

Er zijn verschillende redenen voor het ontstaan/bestaan van bedrijfsscholen. Allereerst ervaart men een tekort aan aanbod en door een bedrijfsschool op te richten neemt het bedrijf of de bedrijven de werving in eigen hand. Ook voor zittend personeel kan een bedrijfsschool de functie hebben om mensen te binden en door opleiding intern te laten doorstromen. Een andere reden is dat de bedrijfsscholen in staat zijn om in de mbo-opleidingen ook aandacht te besteden aan de kennis en vaardigheden die in het bedrijf of de specifieke sector worden gevraagd. Bijvoorbeeld door hen op te leiden in door het bedrijf ingerichte praktijklokalen, aanvullende praktijklessen te bieden of doordat in de bedrijfsschool extra wordt geïnvesteerd in de begeleiding van studenten.

Voor de collectieve bedrijfsscholen komt er naast bovenstaande redenen bij dat individuele kleine bedrijven vaak niet de capaciteit hebben om jongeren te werven en voldoende begeleiding te bieden. Door het collectief wordt het individuele bedrijf ontzorgd. Het collectief ondersteunt de individuele bedrijven bij werving en selectie, administratie, en aanvraag van subsidie praktijkleren. Bovendien kan het collectief zorgen voor praktijkruimtes (Smulders, et al., 2019).

We behandelen hier enkele voorbeelden over specifieke vormen van bedrijfsopleiding vanuit ons onderzoek. In de bouwsector en bij de infra-opleidingen zijn er (particuliere) initiatieven die deels gefinancierd worden door de sector. Een voorbeeld is het Samenwerkingsverband Praktijkopleidingen Grond-, Weg- en Waterbouw, Zuid-Holland (SPG). Dit is een werkgever voor leerlingen in de beroepsbegeleidende leerweg. SPG Infra vakopleidingen is een voorbeeld van een samenwerkingsverband, dat de ruim vijfenvijftig deelnemende erkende opleidingsbedrijven in de infra ontzorgt bij het begeleiden en vastleggen van competenties van leerlingen via competentiegericht onderwijs.

SPG doet dat door het proces van werving van leerlingen tot diplomering over te nemen van de leerbedrijven en ook een fysieke schoolomgeving te bieden voor de theoretische vorming. De leerling is in dienst van SPG voor de duur van het opleidingstraject. De kosten van SPG worden aan de deelnemende leerbedrijven doorbelast voor de geplaatste uren van de leerlingen.

Het is ook mogelijk dat bedrijven en opleidingen een vergaande samenwerking aangaan om onderwijs en opleiden vorm te geven. In ons onderzoek kwam de bedrijfsschool van Roteb Lease naar voren. Roteb Lease beheert, onderhoudt en repareert binnen en buiten de Regio Rijnmond alle soorten speciale (bedrijfs) voertuigen en materieel. Denk aan ambulances, politieauto's of vuilniswagens, maar ook aan de bedrijfswagens voor enkele grote ondernemingen. Hier werken bedrijfsautotechnici samen om een 24/7 service te verlenen. Roteb Lease verricht veel werk voor de gemeente Rotterdam, die uiterlijk 2030 alle voertuigen een stuk schoner wil hebben. De gemeente vervangt voor die datum al haar personenauto's, lichte en zware bedrijfswagens door elektrische, hybride of waterstofwagens (emissieloos). De bedrijfsauto's waar de bedrijfsautotechnicus bij Roteb Lease mee te maken krijgt, veranderen qua techniek en onderhoud.

Om mee te kunnen gaan met de ontwikkeling naar emissieloos rijden, moet Roteb Lease speciaal opgeleide mensen in dienst nemen. Mede daarom is er aansluiting gezocht onder meer bij de TU Delft om mee te doen met de nieuwe technische ontwikkelingen. Daarnaast hebben ze in nauwe samenwerking met ROC Mondriaan een eigen praktijkschool opgezet, zodat de vakmensen beschikbaar blijven en de huidige werknemers hun

The screenshot shows the homepage of SPG Infra. At the top, there is a navigation bar with links for Home, Leerlingen, Bedrijven, Vacatures, Nieuws, and Contact. Below this, a large banner features a man in a blue plaid shirt and a white hard hat with the SPG logo. To the left of the man, the text reads 'VAKOPLEIDINGEN IN DE GROND- WEG- EN WATERBOUW'. To the right, there are three red buttons with white text: 'Zorgeloos een opleiding volgen', 'Zorgeloos jongeren opleiden', and 'Bedrijfsopleidingen', each with a 'MEER >' link. Below the banner, there are two dark grey buttons: 'VACATURE VAKMAN GROND WEG EN WATERBOUW' and 'VACATURE STRAATMAKER'. At the bottom, a blue box contains the text: 'Waar kom je ons tegen? Wij zijn actief in de gehele provincie Zuid-Holland en bieden een baangarantie voor minimaal 4 jaar. Klik op een bovenstaande vacature en meld je aan!'.

Werken en leren

Home

- Werken bij Humanitas
 - Organisatie
 - Werken en leren
 - Praktijk gestuurd leren
 - Stage
 - Arbeidsvoorwaarden

Humanitas is voortdurend op zoek naar gemotiveerde medewerkers om de Humanitas visie vorm te kunnen geven. Er is ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en er zijn diverse opleidingsmogelijkheden. Zo kun je bij Humanitas een beroepsopleiding (BBL) tot Verzorgende Individuele Gezondheidszorg niveau 3 volgen. Wil je een andere beroepsopleiding doen, dan wordt dit verzoek per individu bekeken.

Het vak verzorgende leer je vooral op de werkvloer. Speerpunt is de Humanitas visie, waarbij het *menselijk geluk* van onze cliënten voorop staat.

Naast leren op de werkplek, ga je één dag per week naar school. Daar krijg je tijdens lessen de theorie aangeboden en volg je vaardigheidstrainingen. Om de opleiding te kunnen volgen moet je minimaal 24 uur per week in de praktijk werken. De kosten van de opleiding inclusief de schoolboeken komen voor rekening van de Stichting Humanitas.

Vooropleiding

Om toegelaten te worden tot de opleiding verzorgende niveau 3 moet je aan de volgende vooropleidingseisen voldoen:

- VBO met minimaal 2 vakken op C-niveau waaronder Nederlands, de overige vakken op minimaal B-niveau;
- VMBO, theoretische leerweg, gemengde leerweg, kader beroepsgerichte leerweg;
- Diploma MAVO 4;
- Overgangsbewijs van 3 naar 4 HAVO of van 3 naar 4 VWO;
- Een diploma van minimaal gelijkwaardig niveau.

Sluitingsdatum voor aanmelden BBL opleidingen februari 2019 is op 24-05-2018.

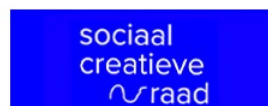
Aanmeldingen voor september 2019 zijn mogelijk vanaf 1 december 2018 tot en met eind januari 2019.

Wil je meer informatie?

opb@stichtinghumanitas.nl of telefonisch via de klantenservice 010 27 13 800



Handen van Humanitas!



24

Figuur 12: Voorbeeld inhouse opleiding in de zorg

kennis up-to-date kunnen houden. Ook om aan te kunnen sluiten bij de kwalificatiestructuur (van de opleidingen tot bedrijfsautotechnicus op verschillende niveaus), is samenwerking gezocht met ROC Mondriaan. Bij het bedrijf Roteb Lease wordt sterk ingezet op leren op de werkplek. Ook wordt een e-learningplatform opgezet, om iedereen mee te nemen in de hier beschreven transitie.

In de zorg zijn er ook diverse voorbeelden van een samenwerking tussen opleidingen en organisaties, om zo te werken aan de tekorten in deze sector. In Rotterdam werkt men samen in De Rotterdamse Zorg om voldoende personeel te werven, te behouden én op te leiden. Een voorbeeld is een initiatief van Humanitas en een ROC-opleiding, om samen een inhouse opleiding VIG (Verzorgende) aan te bieden. Zie hierboven.

Een laatste mooi voorbeeld van samenwerking over de bedrijfsgrenzen heen in de groensector. Door een veiling is een specifieke chauffeursopleiding opgezet voor het eigen personeel samen met een Regionaal Opleiding Centrum (ROC). Daarbij is deze opleiding opengesteld voor zes andere bedrijven uit de groensector die deelnemen aan deze chauffeursopleiding. Ook deze bedrijven 'sturen' hun medewerkers naar deze opleiding.

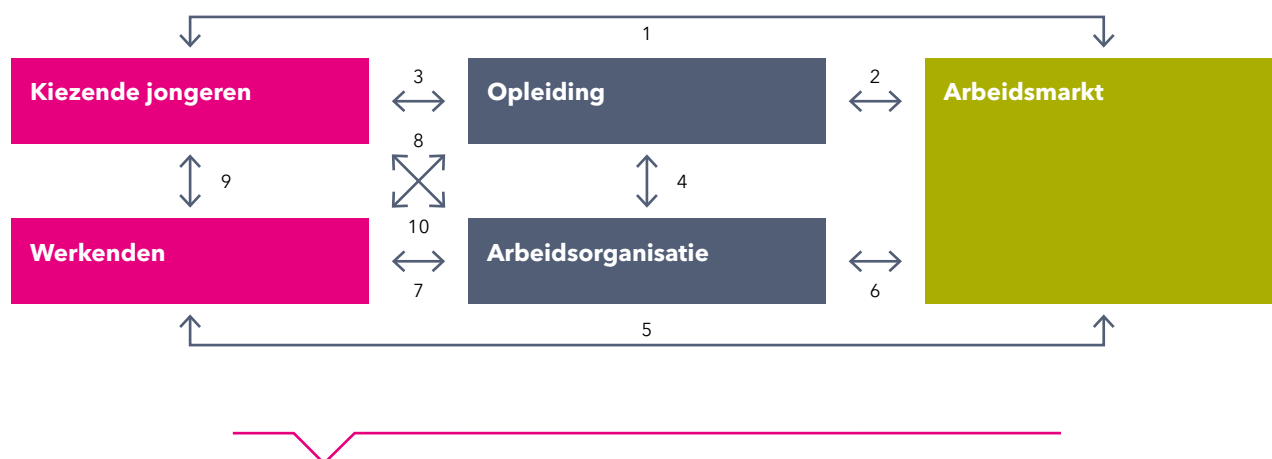
Samenvattende tips voor hrm(-beleid) in organisaties:

- Onderzoek de mogelijkheden om de samenwerking tussen verschillende bedrijfsscholen in een sector te versterken. Er is veel te leren van ontdekkingen per bedrijf. Kennisdeling van de hrm- en opleidingsprofessionals binnen sectoren heeft een sterke toegevoegde waarde en versnelt innovatie in de opleidingsaanpak.
- Verbind het middelbare met het hogere beroepsonderwijs, zodat de opleidingskennis binnen arbeidsorganisaties doorwerkt in de toeleverende scholing vanuit het onderwijs.
- Ontwikkel netwerken en vorm een community of practice (CoP), waarbij je samen met vakcollega's van andere organisaties kennis deelt en kennis ontwikkelt over wat er allemaal kan. Door zelf te ervaren hoe dit type informeel leren werkt, kun je dat ook beter implementeren in je eigen organisatie.



“Zoek naar
'kruisbestuiving',
zowel binnen
de organisatie
als extern met
bedrijven in en
buiten de sector.”

5.6 Hr-beleid in de keten en met stakeholders



Figuur 13: Conceptueel model Loopbaanthematieken

26

Voor passende accenten in hrm-beleid als gevolg van de verschuivingen in het beroepsbeeld, presenteren we hieronder een conceptueel model dat laat zien hoe de samenhang is tussen het studiekeuzetrilemma en het arbeidsdilemma uit paragraaf 5.1 hierboven.

Dit conceptuele model laat zien hoe verweven jongeren, opleiders, arbeidsmarkt, werkenden en arbeidsorganisaties met elkaar zijn, om zo duurzame loopbaanontwikkeling te realiseren. Het laat via de tien beschreven lijnen zien waar mogelijkheden liggen. Het laat zien aan welke verbindingen er 'gebouwd' moet worden door verschillende partijen. Door steeds dit 'grotere' plaatje als referentie te gebruiken, kan nagegaan worden welke rol hrm van een organisatie kan innemen in de verbinding met andere partijen en stakeholders.

Toelichting op de verbindingspijlen vanuit de cijfers:

1. De arbeidsmarkt inbrengen in de wereld van kiezende jongeren en de wereld van de kiezende jongeren inbrengen in de arbeidsmarkt. Door LOB (Loopbaan Oriëntatie en Beroepskeuze) die op een interactieve manier aanzet tot exploratie!
2. De arbeidsmarkt inbrengen in de wereld van de opleiders en de wereld van de opleiders inbrengen in de arbeidsmarkt. Door curricula die actueel zijn!
3. De wereld van de opleidingen inbrengen in de wereld van kiezende jongeren en de kiezende jongeren inbrengen in de wereld van de opleidingen. Door realistisch en praktijkgeoriënteerd opleiden!
4. De wereld van opleidingen en arbeidsorganisaties in contact met elkaar houden. Echte uitwisseling van middelen en mensen!
5. De arbeidsmarkt inbrengen in de wereld van werkenden en de wereld van werkenden inbrengen in de arbeidsmarkt. Realistische beelden over veranderingen in het werk en de consequentie ervan voor een leven lang opleiden!
6. De arbeidsmarkt verbinden met organisaties en wereld van organisaties verbinden met de arbeidsmarkt. Een inclusieve werving van nieuw talent met ruimte voor 'achterblijvers'!
7. De wereld van werkenden en de omscholende werkzoekenden daarvan verbinden met werkorganisaties. Zorg dragen voor inclusiviteit en meedoen!
8. De werkenden verbinden met de wereld van opleiders en vice versa door uitwisseling tussen het 'echte' werk en opleidingen. Door bedrijfsstages voor opleider! Door werkenden als gastdocent en gildemeester! En door permanente educatie van werkenden!
9. De wereld van kiezende jongeren via realistische beroepsbeelden verbinden met werkenden in hun omgeving.
10. De wereld van werkenden verrijken door actieve na- en bijscholing bij leveranciers van beroepsopleidingen.

Vanuit dit wenselijke en normatieve conceptuele model zijn er verschillende mogelijkheden te schetsen voor hrm van een individueel bedrijf. En misschien nog belangrijker: wordt de weg gewezen in concrete samenwerking tussen hrm van organisaties in een sector of branche. Voorts nodigt het conceptuele model uit om te kijken naar de rol van sectorale scholingsfondsen en zelfs naar CAO-partijen, die afspraken maken over scholing. En uiteraard roept dit plaatje beelden op over nauwere samenwerking tussen (beroeps)onderwijs en arbeidsorganisaties.

Voor het accentueren van nieuwe aandachtspunten in het hrm-beleid denken we hierbij aan:

- in CAO-afspraken nadrukkelijk afspraken maken over beroepen in de sector die onder druk staan vanwege beroepstransities;
- samenwerkingsinitiatieven tot het omscholen van groepen medewerkers die 'overbodig' worden binnen een sector of tussen sectoren;
- samenwerken met toeleverend onderwijs en uitwisselen tussen bedrijfsopleiders en opleiders in het beroeps-onderwijs;
- initiatieven tot sectoraal en intersectoraal opleiden;
- het 'ontschotten' van scholingsfondsen, die te vaak naar een te klein plaatje kijken van alleen en exclusief die medewerkers die nu onder de CAO-afspraken vallen.

Een voorbeeld met hindernissen uit de Greenport

We willen in onderstaand kader wat uitkomsten laten zien over ons onderzoek in de Greenport. Er gebeurt veel, maar versnipperd en soms ongericht. De huidige vormen van samenwerking tussen de bedrijven wordt door hr-professionals niet altijd enthousiast getypeerd.

In ons onderzoek in de Greenport valt wel op dat er veel gebeurt in samen optrekken op hr-gebied, maar wel versnipperd en soms ongericht. Er zijn ook hindernissen te overwinnen.

- Versnipperde branche (klein-groot, zaad-groei-en-handel-techniek, regio).
- Wisselend niveau van human capital-beleid per bedrijf.
- Werving- en loopbaanbeleid is nog sterk georiënteerd op eigen bedrijf.
- Scholing en ontwikkelen is nog sterk per bedrijf georganiseerd.
- Samenwerking in scholingsprogramma's over de bedrijfsgrenzen heen zijn zeer schaars.
- De O&O-fondsen werken nog versnipperd en laten zich nog niet bundelen.
- Kennisdeling en uitwisseling van hr- en developmentsspecialisten is niet vanzelfsprekend: komt wel op gang maar 'verzuild', nog nauwelijks over 'zuilen' heen.
- Geen vanzelfsprekend samenspel tussen opleidingen (mbo-hbo) en bedrijven en O&O-fondsen.
- Er is enige scepsis over samenwerking met derde partijen (kennisinstellingen, overheid), omdat doelen te hoog overvliegen en praktische uitkomsten en voordelen niet duidelijk zijn.
- Misschien: gevoel van concurrentie onderling (tussen bedrijven, partijen, deelsectoren)?!

Een ambitieus voorbeeld in de bouwsector

Het voorbeeld in de bouwsector in onderstaand kader geeft een beschrijving van een succesvolle samenwerking, waarbij meerdere doelen en belangen verenigd worden. Bijzonder aan dit project is dat uitdrukkelijk ruimte gemaakt wordt voor mensen die verder van de arbeidsmarkt afstaan en overkoepelende maatschappelijke doelen gerealiseerd worden. Wezenlijk voor het laten ontstaan van dit project is de vasthoudende en gedreven initiatiefnemer Rijnmond Bouw.

Inspirerend voorbeeld van ketensamenwerking van verschillende partijen in de bouwsector: Leerwerkakkoord Bouw en Techniek van initiatiefnemer Rijnmond Bouw

WAT Een bijzondere samenwerking van veel partijen in het Leerwerkakkoord Bouw en Techniek in regio Rotterdam

In de bouw- en technieksector worden de komende vijf jaar drieduizend mensen begeleid naar werk en scholing in de arbeidsmarktregio Rijnmond. Dat is de ambitie van het Leerwerkakkoord Bouw en Techniek dat Rijnmond Bouw, samen met nog zo'n twintig ondernemers, opleiders, woningcorporaties én de gemeente Rotterdam 3 maart 2020 tekende.

De gecombineerde aanpak op drie pijlers – van school naar werk, van werk naar werk en aan het werk – moet de mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt van bouw en techniek aanpakken. Werkgevers ervaren uitdagingen op de arbeidsmarkt en met het werven en ontwikkelen van potentiële werknemers voor bouw en techniek. Het vervullen van de vacatures blijft lastig. Met het Leerwerkakkoord Bouw en Techniek willen de partijen zorgen voor meer continuïteit.

WIE zijn betrokken partijen

Naast Rijnmond Bouw zijn de partners in het Leerwerkakkoord Bouw & Techniek: Endenburg Elektrotechniek, Meerbouw Rotterdam, ERA Contour/TBI, Berman, Willems Vastgoedonderhoud, G&S Vastgoed, Bresser Groep, Croonwolter&dros/TBI, Maasmond, Dura Vermeer, BAM Wonen, IBB Kondor/Volker Wessels, Woonbron, Woonstad Rotterdam, Bouwend Nederland, Techniek Nederland, Techniek College Rotterdam, Stichting Haagbouw, Bouwpower/VNO-NCW, UWV en de gemeente Rotterdam.

Rijnmond Bouw is het opleidingsbedrijf voor iedereen die wil werken in de bouw. Ambitieuze, nieuwe bouwprofessionals willen ze verder helpen. Hun achtergrond is niet doorslaggevend. Hun motivatie en inzet wel. Daarom leidt Rijnmond Bouw vmbo'ers op, met of zonder diploma, die het liefst werken met hun handen. Maar ook langdurig werkzoekende jongeren en mensen met een lichte afstand tot de arbeidsmarkt. Rijnmond Bouw is een commerciële organisatie met een sociaal hart.

HOE drie programma's

Van school naar werk, van werk naar werk en aan het werk

In drie thema's gaan de partijen concreet samenwerken. Dat betekent dat per jaar gemiddeld honderd mensen van werk naar werk gaan, driehonderd mensen weer aan het werk gaan en tweehonderd mensen extra instromen in de opleidingen.

Aan het werk: Het project 'Nieuwe energie voor de bouw: leren en werken aan een nieuwe toekomst' is een van de voorbeelden. Hier worden vanuit verschillende organisaties jongeren begeleid naar werk in combinatie met scholing. Minimaal veertig jongeren uit de bijstand of uitgevallen uit het onderwijs en zonder werk, krijgen een duurzame plaats op de arbeidsmarkt. Een combinatie van werken met een onderwijsprogramma op maat bij Techniek College Rotterdam, waar ze deelcertificaten kunnen halen.

Van school naar werk: Studenten toekomstbestendig opleiden en ze een zo concreet mogelijk perspectief op werk in de bouw- en technieksector bieden. Ook spannen de partners zich in om de sector aantrekkelijker te maken en verleiden studenten om de keuze voor bouw en techniek te maken. Bijvoorbeeld via de carrièrestartgarantie aan tweehonderd studenten die hun opleidingen met goed gevolg afronden. Met het project 'Hybride Techniekopleiders' gaan vakmensen, naast hun werk in bouw en techniek, lesgeven op (v) mbo-scholen. Een praktijkgerichte oplossing voor het lerarentekort, terwijl tegelijkertijd de kloof tussen school en beroepspraktijk kleiner wordt.

Van werk naar werk: Vergroten van de duurzame inzetbaarheid van huidige werknemers in de bouw- en technieksector op de arbeidsmarkt. De partners werken gezamenlijk aan oplossingen voor problemen bij de inzet op de arbeidsmarkt voor onder andere 55+ werknemers en laagopgeleide jongeren zonder startkwalificatie. Bijvoorbeeld via collegiale in- en uitleen en coaching-trajecten. Daarnaast worden zij-instromers uit bijvoorbeeld de financiële sector omgeschoold naar bouw en techniek.

WAARTOE, het maatschappelijk rendement Wethouder Werk, Inkomen en Nationaal Programma Rotterdam-Zuid (NPRZ), Richard Moti: 'Aan de ene kant zijn er veel vacatures in de bouw en techniek, aan de andere kant hebben we nog veel te veel mensen in onze stad die geen werk hebben en moeten rondkomen van een bijstandsuitkering. Het is zo belangrijk om juist in deze mensen te investeren. Mensen bloeien weer op en kunnen zich ontwikkelen tot prima arbeidskrachten. Ik ben dan ook blij om te zien dat zoveel partijen mee willen tekenen met het Leerwerkakkoord Bouw en Techniek en hen een kans willen geven op een duurzame baan.'

(Rijnmond-Bouw, 2020)

De weg naar een dergelijke omvangrijke samenwerking met diverse partijen vraagt het overwinnen van meerdere hindernissen en beperkingen. Bij ons onderzoek in de tuinbouw gaven hr-adviseurs aan waar zij zoal tegenaan lopen.

Beelden vanuit onderzoek in de greenport

Hrm'ers over de samenwerking tussen hr in de sector:

- De bereidheid vanuit hrm om samen te werken is sterk gedreven door concrete agendapunten en inhoudelijke noodzaak (externe druk): bij uitwerking CAO-afspraken is er samenwerking tussen hrmensen van verschillende bedrijven.
- De observatie van hr-adviseurs is ook dat er bij samenwerkingsbijeenkomsten veel gepraat wordt, maar weinig of geen concreet resultaat ontstaat.
- Ad hoc bloeien mooie initiatieven, zoals een gezamenlijke chauffeursopleiding voor meer bedrijven (Biemans, Verstegen, Slijper, & Sjoer, 2021).

Wij adviseren management en hrm van organisaties om niet alleen tot het bundelen van krachten over te gaan, maar ook te zoeken naar 'kruisbestuiving', zowel intern binnen de organisatie als extern met bedrijven in en buiten de sector. Zodat de keten tussen vormend onderwijs, beroepsonderwijs, bedrijven in een sector en hun hrm-afdelingen en bijvoorbeeld scholingsfondsen versterkt wordt en gezamenlijke doelen bereikt kunnen worden. We eindigen deze paragraaf met een inspirerend en actueel voorbeeld van een dergelijke aanpak in een ziekenhuis.

Daarbij zullen ook de (hrm-)professionals binnen bedrijven en sectororganisaties minder bekende treden moeten leren beklimmen op het klimrek van ontwikkelingsmogelijkheden en samenwerking. De zoektocht naar dergelijke meanderende paden kan voor professionals, studenten en experts in de beroepspraktijk een bevrijdend en dynamisch inzicht geven in duurzame loopbaanontwikkeling. Dit vraagt om een krachtigere samenwerking van hrm-afdelingen en bedrijfsopleiders binnen sectoren en met het beroepsonderwijs.

Inspelen op veranderingen in werk door samenwerking: hrm-ontwikkelingen in 2020 in een ziekenhuis

Geen jaar in de geschiedenis was voor de ziekenhuizen waarschijnlijk zo heftig als 2020. Een gesprek met de hr-manager van het Franciscus Gasthuis & Vlietland (HR-praktijk, 2020).

Enkele pijlers van het strategisch beleidsplan uit 2019 zijn:

- De borging van de kwaliteit en kwantiteit van ons personeel. Het is duidelijk dat in de sector grote arbeidsmarktvraagstukken spelen. Met name in de gespecialiseerde functies; intensive care, SEH-verpleegkundigen, OK-personeel. En er blijkt met name op deze afdelingen dat veel medewerkers kiezen voor het zzp-schap.

- Verbindend leiderschap. Uit de literatuur, maar ook uit eigen exitinterviews, blijkt hoe bepalend de kwaliteit van de leidinggevende is voor de tevredenheid van de medewerker. Dan gaat het bijvoorbeeld om de mate waarin mensen zich kunnen ontplooiën en waarin ze persoonlijke aandacht krijgen.
- P&O van en voor de toekomst. Er komen op de ziekenhuizen veel veranderingen af. Daarbij moeten we heel bewust keuzes maken: welke activiteiten doen wij, en welke kunnen beter naar de academische ziekenhuizen, of bijvoorbeeld terug naar de huisartsen? Dat heeft ook allemaal gevolgen voor het personeel en voor de strategische personeelsplanning.

Daarnaast zijn er sinds 2020 de effecten van corona. Steeds meer gebeurt digitaal en het werk wordt anders uitgevoerd. Medisch specialisten gingen bijvoorbeeld beeldbellen en consults doen via video.

Wat betreft veranderingen in functies is vooral gekeken naar alle 22 poliklinieken. Die worden allemaal aangestuurd door meerdere leidinggevendenden, zodat eigenlijk niemand heel goed zicht heeft op het totaal. Er is daarom nu een soort foto gemaakt van hoe het is, en een doorkijk naar de toekomst, qua leeftijd, uitstroom, verzuim en dergelijke. Bij enkele poliklinieken zoals cardio en long, waar veel technologische ontwikkelingen zijn, is gekeken naar de consequenties voor functies en naar de consequenties voor de formatie.

Samen met andere ziekenhuizen in de Rotterdamse regio is een afsprakenset gemaakt voor een meer strategische hr-agenda. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om zij-instromers. Samen met het Breederode Instituut is een opleidingsvariant ontwikkeld waar hoger opge-

leiden die een overstap willen maken naar de zorg, in twee jaar en acht maanden kunnen worden omschoold tot hbo-verpleegkundige. Voor deze doelgroep worden afwijkende arbeidsvoorwaarden gehanteerd.

Samenvattende tips voor hrm-beleid voor versterken samenwerking en aangaan van cross-overs:

- Investeren in hrm-relatienetwerk dwars door de sector. Werk aan een praktische agenda voor uitwisseling van hr-kennis in de sector in een (informeel) hrm-relatienetwerk, gericht op concrete acties.
- Dit ondersteunt het eigen leren en hierdoor kunnen hrm-medewerkers ook zelf ervaren wat de waarde is van informeel en gezamenlijk leren. Dat maakt het makkelijker om dit type leren binnen de eigen organisatie te implementeren.
- In samenwerking met scholen en op evenementen kunnen bedrijven goed samen optrekken.
- Samenwerking met publieke partijen, bedrijven en onderwijsinstellingen kan, zoals in het voorbeeld Rijnmond en het voorbeeld van het Franciscus Gasthuis & Vlietlandziekenhuis, vraagstukken op de arbeidsmarkt aanpakken en de wervingsvragen van bedrijven mee oplossen.





“Maak bij
employer
branding gebruik
van visuele en
narratieve
beroepsbeelden.”

Verwijzingen

- Biemans, P., Verstegen, P., Slijper, J., & Sjoer, E. (2021, januari 16).** *De Mens in Innovatie. Lespresentatie Beroepsbeelden in de Greenport West-Holland. Werken in het Groen: (te) onbekend, (te) onbemand.* Opgehaald van www.inholland.nl: <https://www.inholland.nl/onderzoek/onderzoeksprojecten/beroepen-in-transitie-in-de-greenport-west-holland/>
- Brouwer, R. (2020).** *Zorg met Passie: vier typen zorg-professionals in vizier.* Den Haag: hogeschool Inholland.
- Hazelnat, A., Putnik, K., Otten, W., Goudswaard, A., & Blonk, R. (2017).** *Inclusief werkgeversgedrag.* Leiden: TNO.
- HR-praktijk. (2020).** *Corona heeft ons ook veel gebracht!* HR praktijk.
- Klink van der, A., Burdorf, A., Schaufeli, W., van der Wilt, G., Zijlstra, F., Brouwer, S., & Bültmann, U. (2010).** *Duurzaam Inzetbaar: Een werkdefinitie.* Den Haag: ZonMW.
- Kluijtmans, F. (2010).** *Leerboek HRM.* Houten: Noordhoff.
- Mooijman, E., Rijken, J., & van Dam, N. (2018).** *Handboek Leren & Ontwikkelen in organisaties.* Groningen: Noordhoff uitgevers.
- Nauta, A., & van de Ven, C. (2019).** *Nationaal Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid 2019.* Alphen a/d Rijn: Vakmedianet PW.
- Nijkamp, R., ter Berg, J., & Damhuis, E. (2019).** *Leven Lang Ontwikkelen. Resultaten van kwalitatief onderzoek onder werkgevers en werknemers.* Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Paffen. (2013).** *Loopbaanplanning, leidraad voor individuen en organisaties.* Deventer: Vakmedianet.
- Platform Beta techniek. (2016, juli).** *HTNO Roadmap 2025: Toekomstbestendig hbo betatechniek onderwijs.* Opgehaald van <https://www.vereniginghogescholen.nl/htnoroadmap>: <https://www.vereniginghogescholen.nl/htnoroadmap>
- Rijnmond-Bouw. (2020, december 23).** *leerwerkakkoord 3000 mensen begeleiden naar werk en scholing.* Opgehaald van www.rijnmond-bouw.nl: <https://www.rijnmond-bouw.nl/leerwerkakkoord-3000-mensen-begeleiden-naar-werk-en-scholing/>
- RijnmondBouw, (2019, juni).** *beroepsbeeld timmerman.* (P. Verstegen, Interviewer) Rotterdam.
- Ruijters, M. (2016).** *Het is de toon die de muziek maakt: componeren met ontwikkelstrategieën.* M&O, 79-93.
- Schein, E. (1984).** *Culture as an environmental context for careers.* *Journal of Organisational behavior*, 71-81.
- SCP. (2019, 5 22).** *Grenzen aan een leven lang leren.* Opgehaald van SCP.nl: scp.nl/publicaties/publicaties/2019/05/22/
- Sjoer, E., & Biemans, P. (2021).** *A design-based (pre)recruitment approach for new professions: defining futureproof.* In H. Mihály, *Információs Társadalom* (p. 130). Budapest: ISSN 1578-8694.
- Slijper- van Beelen, J., & Van der Weide. (2020).** *Werk verandert: Leven lang leren is geen luxe, maar noodzaak!* PW magazine, 50-51.
- Smulders, H., Vinckx, K., Kans, K., Hofland, A., van Wind, & van Winden, G. (2019).** *Bedrijfsscholen voor mbo-opleidingen: een eerste verkenning.* 's-Hertogenbosch: ECBO.
- van Dam, N. (2020).** *Leren en ontwikkelen in het digitale tijdperk.*
- Verdonchot, S., & Kessels, J. (2011).** *Ontwerpgericht onderzoek als innovatiestrategie.* In A. v. D., *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek* (pp. 377-398). Den Haag: Boom.
- Vos, M. (2020).** *Lang leve leren! Een wenkend perspectief op leren en ontwikkelen in een veranderende arbeidsmarkt.* Zwolle: Hogeschool Windesheim.
- Vos, M., Sanders, J., Graafland, M., & Thole, J. (2020).** *Samenwerkende O&O: begrippenkader eigen regie op duurzame inzetbaarheid.*

Uitleiding en verantwoording

Auteurs: Ellen Sjoer, Petra Biemans

Een stukje historie van deze publicatie

Deze publicatie, bestaande uit zes modules, gaat in op loopbaan-thematieken die voortvloeien uit de verandering van werk. In de afgelopen zes jaar hebben het lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap van Hogeschool Inholland en het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling van De Haagse Hogeschool, samen én apart onderzoek gedaan naar beroepen in transitie.

We werken in een multidisciplinair onderzoeksteam, dat samengesteld is uit onderzoekers van deze twee hogescholen. Wij streven ernaar zo concreet mogelijk te worden en in narratieven te laten zien wat er verandert in werk en (dus) ook in onderwijs en opleiden. Het doel is om de bewustwording van mensen te vergroten en ze samen met ons in beweging te krijgen. Beroepen zijn sterk veranderd en dat is belangrijk voor de beroeps-beoefenaar zelf, voor de student, voor de docent, de hrm'er, de beleidsambtenaar, de ondernemer en voor iedereen die met een innovatie-opgave bezig is.

I De lectoraten van twee hogescholen hebben al sinds 2015 een gezamenlijke onderzoekslijn onder de titel 'Beroepen in Transitie'. In deze onderzoekslijn werken diverse disciplines samen: bedrijfskunde, economie, hrm, organisatiekunde, onderwijskunde en psychologie. Dat is de kracht van ons onderzoek. We stimuleren en verrijken elkaar en zijn daardoor in staat om bruggen te bouwen. We zorgen voor onderlinge uitwisseling en aanvullingen vanuit verschillende invalshoeken en we zoeken naar dwarsverbanden. Uiteindelijk komt dat samen in deze publicatie, waarin we een integrale en multidisciplinaire benadering van loopbaan-thema's presenteren.

In deze uitleiding laten we zien welke weg wij samen hebben bewandeld. Wat ons inspireert, bindt en wat ons onderzoek uniek maakt.

Onderstaand gedicht van Antonio Machado geeft een beeld van de sporen die gaandeweg zijn ontstaan.

Jouw voetsporen, wandelaar

*Jouw voetsporen zijn de weg,
wandelaar, niets anders;
er is geen weg, wandelaar,
al wandelend ontstaat de weg.*

*De weg ontstaat door de wandeling,
maar werp je een blik achterom
dan zie je het pad waar je voet
nooit meer een stap zal zetten.
Er is geen weg, wandelaar,
alleen een schuimspoor op zee.*

Vertaling: Mariolein Sabarte Belacortu

Bron: een geliefd pelgrimsgedicht van de Spaanse dichter Antonio Machado (1875-1939).



“Al zes jaar
werken we in
een hogeschool
overstijgende
onderzoekslijn
'Beroepen in
Transitie'.”



“We kijken bewust naar een breed scala aan beroepen in verschillende sectoren en van verschillend niveau.”

Er is wel wat aan de hand op de arbeidsmarkt

Hoewel er veel banen verdwijnen en er ook banen bijkomen, kunnen we stellen dat elke functie of elk beroep in meer of mindere mate is veranderd als gevolg van technologie.

Er zijn de afgelopen jaren veel rapporten verschenen naar de invloed die technologie heeft op ons werk en de toekomst van werk. Als onderdeel van een doorlopende deskresearch hebben we deze rapporten geanalyseerd. Wat dan opvalt, is dat de schattingen over het verdwijnen van banen nogal uiteenlopen door de jaren heen: van 47% (Frey & Osborne, 2013) tot 10% (Arntz, Gregory, & Zierahn, 2016) en dat er veel moeite wordt gedaan om lijstjes te maken van kansarme en kansrijke beroepen, zoals het UWV regelmatig doet (UWV, 2021). Belangrijk in ons onderzoek is de impact van veranderende beroepen op de mensen die er al of niet in (willen) werken.

We hebben ingezoomd op specifieke sectoren en specifieke beroepen zoals verpleegkundige, wooncoach en maatschappelijk werker in zorg en welzijn, infra-medewerker, timmerman in de bouw, bankadviseur, accountant, social media architect uit de zakelijke dienstverlening en teeltspecialist en gewasverzorger in de agrifoodsector.

“Het tempo van verandering van werk verschilt sterk per functie en beroep en ook per sector.”

Dan komt het beeld naar voren dat het tempo van verandering van werk sterk verschilt per functie en beroep en ook per sector. De onderstroom laat weliswaar zien dat

in het bijzonder technologie het werk en de invulling van alle beroepen verandert, maar niet altijd zo absoluut en revolutionair als er wordt gesuggereerd in de onderzoeken op macroniveau. Het beeld in de dagelijkse praktijk van werknemers is rijker en gedifferentieerder.

Casusgericht en cross-sectoraal onderzoek

De casusspecifieke en (cross)sectorgerichte aanpak is een belangrijk kenmerk van ons onderzoek. Daarnaast hanteren we een mensgerichte benadering en gebruiken we soms ook methodieken uit ontwerpgericht onderzoek.

We hebben onderzoek gedaan naar een grote verscheidenheid van beroepen in verschillende sectoren. Daarbij sluiten we aan bij actuele vraagstellingen van opdrachtgevers in hun sector over de toekomst van werk. Er ligt altijd een urgent vraagstuk aan ons onderzoek ten grondslag.

We zijn op zoek gegaan naar de beroepsbeoefenaars zelf en hebben steeds die beroepsbeoefenaars zelf bevraagd. Deze beelden hebben we aangevuld met die van derden: hun leidinggevenden, hrm-specialisten en ook experts uit de sector. Vanuit de ontwerpgerichte methodiek hebben we in een aantal gevallen de beroepsbeoefenaars zelf betrokken in hoe om te gaan met veranderingen van werk en bijvoorbeeld de impact van technologie in hun werk.

Gemeenschappelijk in onze werkwijze bij alle onderzoeksprojecten is dus dat we bij ieder project casusgericht werken en de beroepsbeoefenaar centraal stellen.

Een overzicht van onze onderzoeksprojecten

Voor deze publicatie is gebruikgemaakt van data die we in het kader van diverse onderzoeken en projecten hebben verzameld in de afgelopen zes jaar. Over een deel is eerder gepubliceerd en een deel is verzameld door studenten in het kader van hun afstuderen (zie de lijst hieronder). Over een deel is nooit eerder gepubliceerd door ons, maar de data zijn wel verwerkt in deze publicatie of bijvoorbeeld in filmpjes. Zo hebben we op basis van onderzoek input gegeven aan een film gemaakt over drie beroepen in transitie: scheepskapitein, wijkverpleegkundige en een IT-manager. Deze film is getoond op de conferentie van Techniekpact in juni 2018. Een ander voorbeeld is de input die we hebben gegeven aan de korte clips met Edson da Graça in de hoofdrol voor jongeren in Rotterdam-Zuid. Zij worden geprikkeld om bekende en minder bekende beroepen te overwegen in sectoren waar nu en in

de toekomst veel vraag naar is, zoals in de zorg en de techniek. Als ze voor een opleiding in die richting kiezen is er zelfs een zekerheid op werk, een 'Aan de Bak garantie'. Wij hebben door ons onderzoek kunnen bijdragen aan een actueel en realistisch beeld van deze beroepen. Vaak bestaan er oude beelden, 'werken in een fabriek is zwaar en vies', terwijl dat lang niet altijd (meer) klopt. Door voortschrijdende technologie is er ook bijvoorbeeld in een kaasfabriek veel beeldschermwerk bijgekomen. Bovendien staat hygiëne bovenaan in de voedingsindustrie. Zie in de tabel hierna de beroepen en functies die we tot nu toe hebben onderzocht, en de publicaties en producten die daaruit zijn voortgekomen. Zoveel mogelijk wordt via links doorverwezen naar de plek waar de resultaten te vinden zijn. Wij hebben met deze publicatie een synthese willen maken van onze onderzoeksresultaten.

Functies	Project	Publicaties en links naar onderzoeksresultaten
- Piloot - Accountant - Verpleegkundige - Politieagent - Financieel adviseur bank	21st century skills in de praktijk, onderzoeksproject met studenten geïnitieerd door de beide lectoraten 2016-2017	Werk Verandert: 21st Century Skills in de praktijk <i>Bron: (Biemans, Sjoer, Brouwer, & Potting, 2017)</i> Link naar publicatie en film: https://inholland.nl/onderzoek/publicaties/werk-verandert https://inholland.nl/onderzoek/onderzoeksprojecten/werk-verandert-21st-century-skills/
- Wijkverpleegkundige - Kapitein baggerschip - Ict-manager	Beroepen in transitie, in opdracht van de Topsectoren 2018	Beroepen in transitie: drie portretten. <i>Bron: (Biemans & Sjoer, 2018)</i> Link naar publicatie en film: https://inholland.nl/onderzoek/publicaties/beroepen-in-transitie
- Timmerman - Medewerker Infra - Verpleegkundige mbo - Medewerker VIG-MZ - Procesoperator Kaasfabriek - E&I technician	Aan de Bak Garanties NPRZ Gemeente Rotterdam Op basis van de door ons verzamelde informatie zijn filmpjes gemaakt die laten zien hoe beroepen op mbo-niveau eruitzien 2019	Link naar filmpjes: https://aandebakgarantie.nl/adbgvtv-overzicht/ Link naar Inholland publicatie hierover: https://inholland.nl/nieuws/rotterdamse-jongeren-gaan-voor-de-aandebak-garantie/
- Verpleegkundige Ouderenzorg - De medisch beeldvormings- en bestralingsdeskundige - Sociaal Psychiatrisch verpleegkundige - Maatschappelijk werker	Zorg met passie Publicatie gebaseerd op onderzoek dat is uitgevoerd door afstudeerders van Hogeschool Inholland 2020	Zorg met Passie Vier typen zorgprofessionals in vizier Door Rien Brouwer <i>Bron: (Brouwer, 2020)</i> Link naar Inholland publicatie hierover: https://inholland.nl/onderzoek/publicaties/zorg-met-passie

Functies	Project	Publicaties en links naar onderzoeksresultaten
• Ethische hacker	Afstudeerproject van Aline Schotsman, afstudeerder HRM bij Hogeschool Inholland 2017	Aline Schotsman, Competentieontwikkeling van de Ethical Hacker, Afstudeerscriptie HRM, Inholland, augustus 2017.
• Leerkracht basisonderwijs	Esmé Bos, afstudeerder Business Studies bij Hogeschool Inholland 2019	Esmé Bos, Het onderwijs; verwachtingen vs. de realiteit. Afstudeerscriptie Business Studies Inholland, juni 2019.
• Wooncoach • Social media architect	Twee Kiem onderzoeksprojecten in samenwerking door Inholland en De Haagse Hogeschool uitgevoerd 2019	Publicatie in onder andere diverse conferentiebijdragen en presentaties. De eindproducten zijn gebundeld in een Sway, en ook los te raadplegen. Link naar Sway: https://sway.office.com/Sm0DLJzBI0NIqrxL?ref=email&loc=play Ellen Sjoer, Petra Biemans. "A design-based (pre)recruitment approach for new professions: defining futureproof job profiles." Információs Társadalom XX, no. 2 (2020): 84-100. https://dx.doi.org/10.22503/inftars.XX.2020.2.6
• Secretaresse • Financieel Administratief medewerker • Virtual Assistant	Eigen dataverzameling, aanvullend 2019	Geen aparte publicatie, data is verwerkt in deze publicatie
• Manager Domestic Production • Manager Operations • Manager Kwekerij • Manager Kleinpak • Manager packaging en sorteren • Logistiek Warehouse manager • Manager Digital products • Gewasverzorger • Teeltspecialist • Manager Productie • Teammanager planning en productie	Project uitgevoerd in het kader van Human Capital Agenda in Greenport West Holland. (periode sept 2019-december 2020)	Gepubliceerd in rapportages aan de opdrachtgever. <i>Bron: (Biemans, Verstegen, Slijper, & Sjoer, 2021)</i> Link: https://inholland.nl/onderzoek/onderzoeksprojecten/beroepen-in-transitie-in-de-greenport-west-holland/
• Docent hbo	Onderzoek door Aangenendt e.a. bij De Haagse Hogeschool	Diverse congresbijdragen, en de resultaten zijn voor een deel verwerkt in deze publicatie.

Verantwoording en werkwijze

Hier geven we een korte onderbouwing en laten we zien wat onze aanpak inhoudt. Ieder project wordt voortdurend gevoed door inzichten uit de literatuur. Aan het begin van een project, en ook gaandeweg beschouwen we de vraagstelling en de bevindingen uit de concrete casussen in het licht van bestaande kennisbases, aangevlogen vanuit verschillende disciplines.

Deze aanpak maakt dat de data worden aangevuld en verrijkt tot een 'groter' plaatje waar we met stakeholders kritisch op reflecteren. We gebruiken daarbij voor loopbaanthematieken theoretische concepten uit de psychologie, zoals de identiteitstheorie, de zelfdeterminatietheorie en de theorie over beroepsbeelden van Gottfredson (2005). Daarnaast baseren we ons voor de analyse van actoren op de arbeidsmarkt op concepten uit hrm, zoals de integrale hrm-benadering (onder andere Harvard-model) en elementen uit de bedrijfskunde zoals de theorie van Deming. Deze bekende theorieën worden aangevuld met recente inzichten en daarnaast gebruiken we trendrapporten en arbeidsmarktonderzoek.

Er liggen veel theorieën en concepten ten grondslag aan deze uitgave, waarin in elk onderdeel naar verwezen wordt in de bronnenlijst. Graag verwijzen we op deze plek naar enkele theoretische concepten die ons denken inspireert en het verbinden van thema's hebben ondersteund. Deze opsomming is dus niet uitputtend, maar geeft aan welke (soms klassieke) denkers ons hebben geïnspireerd om verder op voort te bouwen.

Keuzeprocessen, identiteitsontwikkeling en motivationele concepten

In deze uitgave zijn studiekeuzeprocessen belicht en praktische aanbevelingen gegeven voor loopbaanbegeleiding op grond van twee belangrijke fundamentele theorieën: de identiteitstheorie en de zelfdeterminatietheorie. Op grond van de identiteitstheorie krijgen jongeren in met name de adolescentieperiode te maken met allerlei keuzes die ze moeten maken, die relevant zijn voor hoe ze zichzelf zien, en voor de ontwikkeling van hun identiteit. Identiteitsontwikkeling vindt een leven lang plaats in verschillende levensdomeinen, onder andere studie, werk, levensbeschouwing, relaties en vriendschap. Voor het ontwikkelen van een identiteit is het van belang dat jongeren gaan exploreren en tot binding komen, oftewel commitments vormen (Bosma, Kunnen, & Van der Gaag, 2012; Erikson, 1968). De visie op ontwikkelingsthema's zoals motivatie en autonomie is verder toegelicht aan de hand van de zelfdeterminatietheorie, waarvan Deci en Ryan de grondleggers zijn. De verschillende concepten van motivatie zijn in de jaren 2000 verder ontwikkeld aan de hand van het ABC van de psychologische basisbehoeftes: Autonomy, Belonging en Competence (Deci & Ryan, 2000; Deci & Ryan, 1985; Vansteenkiste

& Soenens, 2015). De hiervoor genoemde theorieën vormden tevens de conceptuele uitgangspunten in een promotieonderzoek (Slijper, 2017) naar studiekeuzeprocessen en een groot praktijkonderzoek naar de aansluiting mbo-hbo (Slijper, 2017; Slijper en Kunnen, 2021). Een aparte rol was weggelegd voor de vorming van beroepsbeelden, beschreven aan de hand van onder andere Gottfredson (Gottfredson, 2005).

HRM: Harvard model: map of the hrm territory

Dit klassieke hrm-model gaat ervan uit dat hrm-beleid een belangrijke managementverantwoordelijkheid is (Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills, & Walton, 1984). Het model laat zien dat er een veelheid van in- en externe belangen en factoren zijn die het hr-beleid beïnvloeden. De keuzes die (kunnen) worden gemaakt zijn hiervan afhankelijk. Het is zaak belangen en factoren goed in beeld te hebben. Over de inrichting van hrm (in-, door- en uitstroom), verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, beloningssystemen en 'work systems' (de wijze waarop takenpakketten worden ontworpen en waarop het werk is georganiseerd) worden keuzes gemaakt die invloed hebben op het organisatieresultaat (commitment van medewerkers, of ze over de juiste competenties beschikken, kosteneffectiviteit en de mate waarin individuele belangen en organisatiebelangen congruent zijn).

Op de lange termijn heeft hrm-beleid impact op drie niveaus: individueel welbevinden, organisatie effectiviteit en maatschappelijk welbevinden. Een essentiële veronderstelling van het model is dat organisaties het hr-beleid effectief inrichten en uitvoeren, waardoor ze zich makkelijker kunnen aanpassen aan veranderende sociale, markt- en economische omstandigheden. Managers moeten gevoel hebben voor welke veranderingen noodzakelijk of wenselijk zijn en moeten in staat zijn belangenafwegingen tussen de verschillende stakeholders te kunnen maken en in staat zijn de interne (waaronder alle categorieën medewerker) en externe stakeholders hiervan te overtuigen (Biemans P., Harvard model: Beer en collega's, 2019).

Bedrijfskunde: model Deming

Deming (Deming, 1996) gebruikt de term System of Profound Knowledge om te verwijzen naar elementen van kennis die de waarschijnlijkheid van product- en procesverbetering en innovatie bevorderen, en zo

leidt tot 'organizational success'. Deze elementen zijn: 1. Kennis van het systeem, 2. Het snappen van variantie in processen, 3. De 'mini'-theorieën van mensen, en 4. Inzicht in menselijk gedrag.

De theorie laat zien dat bij verbeteren WAT en HOE altijd samengaan en hoe draagvlak voor verbetering ontstaat. Het implementeren van The System of Profound Knowledge in een bedrijfsomgeving biedt een fundering voor organisationele groei.

Deze theorie ligt aan de basis van onze sectorgerichte adviezen in de verschillende onderzoeken en de aandachtspunten aan het eind van modules 2, 3 en 5.

De theoretische inzichten en de deskresearchrapporten helpen om dwarsverbanden te leggen tussen individuele cases, sectoren en macro-economische en maatschappelijke ontwikkelingen. Hoe verhouden bevindingen in één sector zich tot de bevindingen in andere door ons onderzochte sectoren? En hoe kan dit gezien worden in het licht van allerlei grote maatschappelijke ontwikkelingen, zoals digitalisering en internationalisering? De informatie is tevens verwerkt in de verschillende modules.

Verder vraagt iedere onderzoeksvraag uiteraard om zijn eigen onderzoeksmethode, maar grofweg was die altijd sterk kwalitatief van aard. Wij wilden concreet worden en in narratieven laten zien wat er verandert. We hebben onze casus en respondenten altijd zorgvuldig gekozen op basis van een aantal criteria, zoals 'high impact functies' (Beroepsbeelden in de Greenport) of 'learning communities met publiek-private partners die meer dan twee jaar bezig zijn' (Greenport: Duurzame Learning communities). Per functie/beroep zijn minimaal twee beroepsbeoefenaars (oplopend naar twaalf) en minimaal twee mensen uit de context bevroegd. We hebben uitgebreide interviewprotocols opgesteld en doorontwikkeld. Ieder interview of focusgroep is met toestemming van de betrokkenen opgenomen, en getranscribeerd door een extern bureau. In het geval van ontwerponderzoek is er systematisch gewerkt om tot concepten en prototypen te komen en die te testen en te valideren. Voor de data-analyse is gewerkt met een codeboek, dat gezamenlijk is afgestemd. De analyse is gedaan in MAXQDA (Inholland) of Atlas-TI (De Haagse Hogeschool). In alle gevallen is deze analyse besproken met verschillende doelgroepen van het onderzoek, zodat we verschillende perspectieven konden meenemen in het uiteindelijke resultaat. We konden daardoor altijd zowel de uitkomsten presenteren als in kenniscafés en participatieve workshops mogelijke interpretaties van de data ophalen en kritische kanttekeningen plaatsen.

Dialoog stimuleren door narratieve en visuele beroepsbeelden

De belangrijkste bevindingen hebben we omgezet in beeldende vormen waarmee we de essentie van de onderzochte sector of beroep willen 'vangen'. Deze zogeheten narratieve en visuele beroepsbeelden hebben we gebruikt in kenniscafés en participatieve workshops, waarbij diverse partijen reageerden op de uitkomsten

en onze interpretaties van de data. Samen hebben we ook gezocht naar aansprekende en passende vormen om de resultaten te verspreiden. Behalve om te weten te komen hoe het zit, is ons belangrijkste doel om impact te hebben, zodat er daadwerkelijk iets verandert of op zijn minst het gesprek erover wordt gevoerd. Bij onze eindproducten houden we hier nadrukkelijk rekening mee.

Samengevat:

Kenmerken van de door ons ontwikkelde aanpak om beroepen in transitie in beeld te brengen

De kracht van de door ons ontwikkelde aanpak is dat we complexe materie toegankelijk maken voor een breed publiek, omdat we de veranderingen concreet, persoonlijk én dichtbij in beeld brengen, door:

- een casusgerichte aanpak;
- direct te praten met de betrokken; beroepsuitoefenaars → concreet en dichtbij;
- beroepen en functies te plaatsen in de context en de ontwikkelingen in het werkveld;
- cross-sectoraal te werken, zodat patronen zichtbaar worden;
- naast aandacht voor taken en kwaliteiten van mensen, veel aandacht te besteden aan passie, drive en 'geaard' zijn (in sector en bedrijfscultuur), kortom wij hanteren een integrale benadering;
- alle informatie in samenhang met elkaar te beschouwen;
- te presenteren in een toegankelijke vorm (beelden, animatie, film, narratief, et cetera);
- alles te baseren op data (meestal uit interviews en observaties), wat bovendien concrete voorbeelden uit de praktijk oplevert;
- die te vertalen naar bredere beelden over de ontwikkelingen in een beroep of sector;
- tegelijkertijd top-down en bottom-up te werken: vanuit de rapporten en macro-economische, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen én vanuit de dagelijkse werkpraktijk en gezichtspunten van beroepsbeoefenaars.

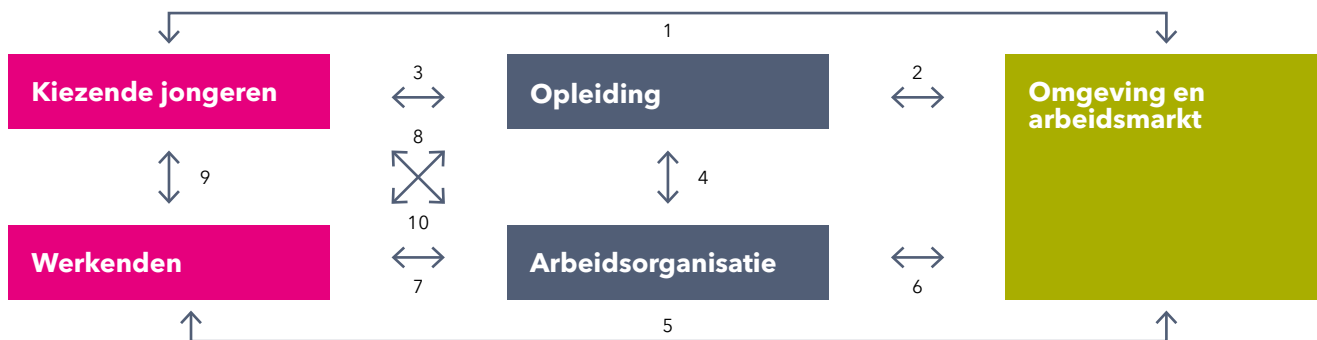
We zien dat:

- een Beroepsbeeld afwijkt van een klassiek wervings- en functieprofiel: er zitten andere elementen in;
- de integrale benadering waarbij passie en drive een rol spelen, nieuwe perspectieven voor wervings- en ontwikkelingsvraagstukken biedt;
- zonder daarbij de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt uit het oog te verliezen, sterker nog: met gebruik van de dynamische arbeidsmarkt!

Het betreft inmiddels een beproefde aanpak, waarmee we in 2015 gestart zijn en die we hebben doorontwikkeld. Inmiddels zijn circa veertig beroepen/functies op deze wijze geanalyseerd (van piloot tot politieagent) en in tal van publicaties en op meerdere manieren gepresenteerd.

Ons conceptuele model

Door de jaren heen hebben we eigen conceptuele modellen opgebouwd om de complexiteit van het thema verandering van werk, studie en studiekeuze en de dynamiek in loopbanen inzichtelijk te maken en om de onderlinge samenhang te laten zien.



IX

Figuur 1: Conceptueel model: Loopbaanthematieken in het licht van veranderende beroepen

In de introductie hebben we een studiekeuzetrilemma laten zien. Deze synthese van inzichten uit de psychologie, onderwijskunde en bedrijfskunde geeft greep op de materie. Hierin wordt de samenhang tussen het individuele perspectief van de kiezende jongere verbonden met de perspectieven van onderwijsorganisaties en de arbeidsmarkt. Het concept van 'ontschotten', wat uit dit beeld naar voren komt, blijkt zeer krachtig en bruikbaar.

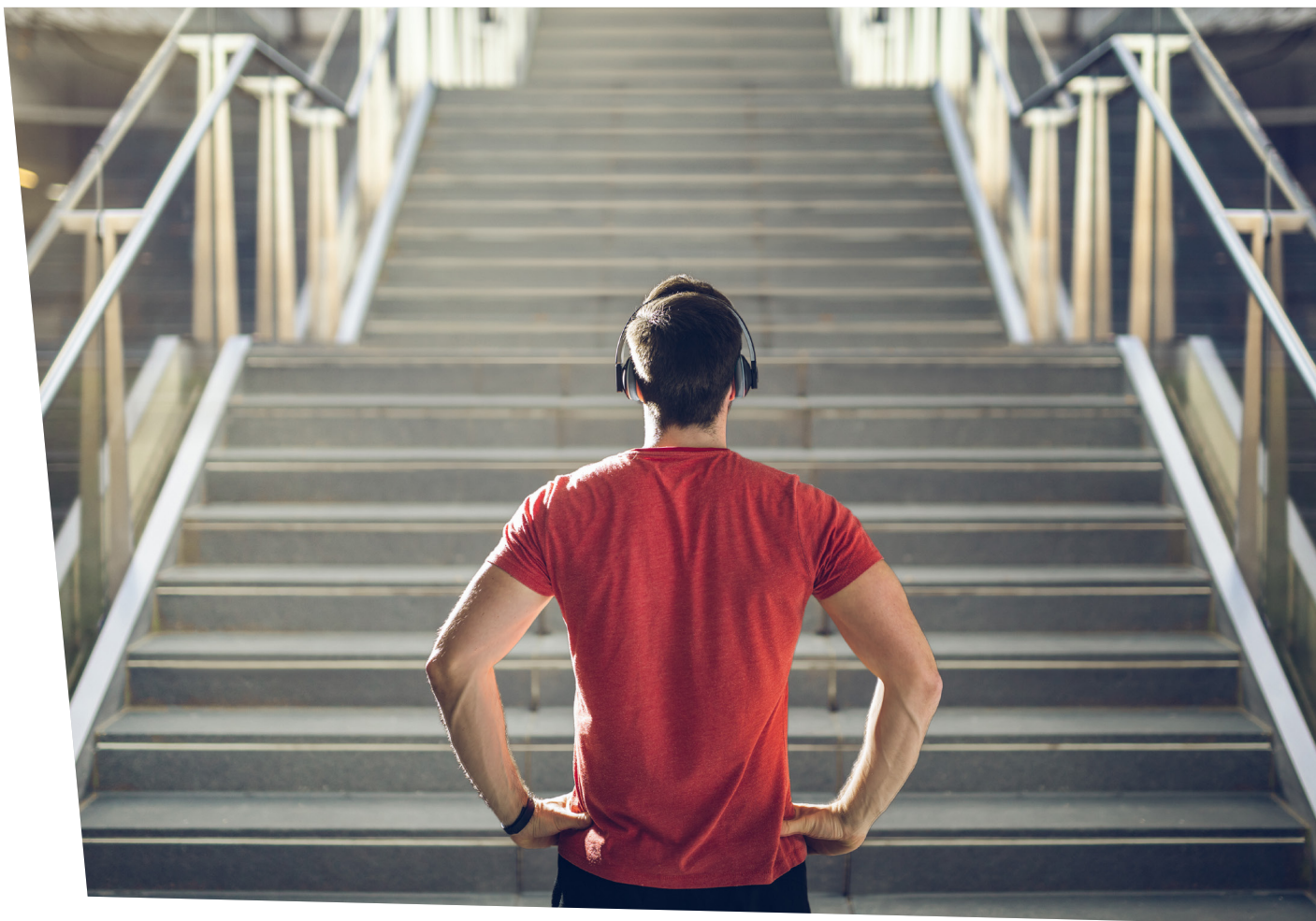
Gebaseerd op dit studiekeuzetrilemma hebben we het arbeidstrilemma ontwikkeld. Dit tweede trilemma verruimt het 'plaatje' van waaruit gewoonlijk in het bedrijfsleven naar een leven lang ontwikkelen wordt gekeken. Door het beeld van het trilemma wordt de individuele werkgever uitgedaagd om naar het grotere plaatje te kijken van bewegingen in de eigen sector en tussen sectoren, en niet alleen naar de eigen personeelsbehoefte. Ook het individuele perspectief wordt verruimd door het arbeidsorganisatieperspectief en de omgeving ofwel het ecosysteem waardoor er veel nieuwe opties ontstaan tot samenwerking over de grenzen van één bedrijf.

Recent hebben we, in het proces van het maken van deze publicatie, het conceptueel model over dynamische loopbaankeuzes en duurzame inzetbaarheid verder doorontwikkeld, waarmee de introductie wordt afgesloten. In dit model komen alle partijen die betrokken zijn bij loopbaanthematieken en hun onderlinge relaties, in beeld. In de verschillende modules van deze publicatie zoomen we steeds in op enkele van deze relaties, in het bewustzijn van het 'gehele plaatje'. We adviseren onze lezers het conceptuele model steeds mee te nemen als zij een (enkele) module lezen.

Ten slotte hebben we een visueel beeld gemaakt waarin vanuit het individu bekeken een aantal verschillende elementen samengebracht worden. Deze visualisatie geeft een beeld van de elementen van werk die voor een mens van belang zijn. Het geeft een breder beeld van een functieomschrijving en ondersteunt bij werving, selectie, opleiden en ontwikkelen, en het loopbaangesprek in organisaties, door ook aandacht te besteden aan de passie, beroepstrots en drive van ieder mens.



“De kracht van ons conceptueel model zit hem in de verbinding tussen de verschillende werelden.”



XI

Enkele slotgedachten: synthese

Zoals gezegd kijken we breed naar beroepen en functies: cross-sectoraal én naar de verschillende niveaus op de arbeidsmarkt. Wat we als gemene deler zien, is dat functies complexer worden.

Dit effect treedt minder sterk op bij beroepen en met routinematig en laaggeschoold werk en ook niet zo duidelijk bij sommige specifieke groepen in het middensegment. Bij deze beroepen zien we verdringing door automatisering en robotisering en daarmee het snel verdwijnen van bepaalde taken en/of functies. Wel blijft er veel relatief ongeschoold werk dat gedaan moet worden, vaak tegen schrale arbeidsvoorwaarden en met flexibele arbeidsrelaties.

Bij beroepen met een hoger opleidingsniveau neemt de complexiteit van het werk doorgaans toe. Dat komt omdat er meer met nieuwe technologie wordt samengewerkt, maar vooral omdat er vaker een beroep gedaan wordt op oplossingsgerichte, communicatieve en samenwerkingskwaliteiten met andere partijen dan voorheen het geval was. De burger wordt belangrijk om de energietransitie te doen slagen, de ervaringsdeskundige wordt mede-onderzoeker in de zorg. Ook wordt er vaker gevraagd om breder dan vanuit één vakgebied te kijken. Er moeten bovendien veel ballen in de lucht gehouden worden.

Dit betekent werk aan de winkel op het gebied van her-, bij- en omscholing: een leven lang ontwikkelen dus. Een leven lang ontwikkelen is een gegeven en een verantwoordelijkheid voor iedereen. Dit betekent dat het nodig is om jongeren beter voor te bereiden op een arbeidsmarkt in beweging en om een leven lang ontwikkelen al vroeg te stimuleren. Dit betekent dat wij nog lang niet klaar zijn met ons onderzoek!

We hebben in deze publicatie een synthese willen maken van de resultaten van de afgelopen zes jaar. U vindt deze synthese in de zes modules die allen apart te lezen zijn, maar bij elkaar horen.

Alleen samen geven ze een totaalplaatje, en kunnen er ook acties in samenhang uit voortvloeien. Wij zijn er supertrots op, hebben het graag gedaan en wensen u veel leesplezier!

Verwijzingen

Arntz, Gregory, & Zierahn. (2016). *The risk of automation for jobs in OECD countries: a Comparative analysis.* Parijs: OECD.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D., & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program.* New York: The Free Press.

Biemans, P. (2019). Harvard model: Beer en collega's. In W. De Lange, P. De Prins, & B. Van der Heijden, *Canon van HRM: vijftig theorieën over een vakgebied in ontwikkeling* (pp. 353-372). Alphen a/d Rijn: Vakmedianet.

Biemans, P. & Sjoer, E. (2018) *Beroepen in Transitie. Drie beroepen in beeld: kapitein, wijkverpleegkundige en operations manager ICT.* Digitale uitgave i.o.v. de Topsectoren.

Biemans, P., Sjoer, E., Brouwer, R., & Potting, K. (2017). *Werk verandert: 21st Century Skills in de praktijk.* Den Haag: Hogeschool Inholland en De Haagse Hogeschool.

Biemans, P., Verstegen, P., Slijper, J., & Sjoer, E. (2021). *De mens in innovatie. Leespresentatie Beroepsbeelden in Transitie in de Greenport West-Holland. Werken in het Groen.* Den Haag: Hogeschool Inholland.

Bosma, H., Kunnen, E., & van der Gaag, M. (2012). *G.I.D.S. Groningen Identity Development Scale Revised.* Groningen: Rijksuniversiteit Groningen, faculteit gedrags- en maatschappijwetenschappen.

Brouwer, R. (2020). *Zorg met Passie.* Den Haag: Inholland Lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap.

Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.* New York: Plenum.

Deci, E., & Ryan, R. (2000). *The 'what' en the 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior.* *Psychological inquiry*, 11, 227-268.

Erikson, E. (1968). *Identity: Youth and Crisis.* London: Faber & Faber.

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013, september 2017). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation.* Retrieved from <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/>: <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/the-future-of-employment/>

Gottfredson, L. (2005). *Applying Gottfredson's Theory of circumscription and compromise in career guidance and Counseling.* In D. Brown, & L. Brooks (Eds.), *Career Development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 71-100). New York: Wiley.

Slijper, J. (2017). *En wat kan ik dan later worden?* Groningen: Dept. of Psychology. Doctoral Dissertation.

Slijper, J., & Kunnen, E.S. (2021). *Het keuzedeel Voorbereiding Hbo: een verbetering van de kwaliteit van studiekeuzeprocessen van mbo'ers?* *Pedagogische Studiën*, 98-4.

Vansteenkiste, M., & Soenens, Vitamines voor groei. (2015). Leuven: Acco.

De auteurs:



Dr. Petra Biemans, lector HRM & Persoonlijk Ondernemerschap Hogeschool Inholland
<https://www.inholland.nl/onderzoek/onderzoekslijnen/hrm-persoonlijk-ondernemerschap/>



Dr. Ellen Sjoer, lector Duurzame Talentontwikkeling, De Haagse Hogeschool
<https://www.dehaagsehogeschool.nl/onderzoek/lectoraten/details/duurzame-talentontwikkeling#over-het-lectoraat>



Dr. Jeany Slijper, associate lector HRM & Persoonlijk Ondernemerschap, Hogeschool Inholland



Drs. Piet Verstegen, senior onderzoeker lectoraat HRM & Persoonlijk Ondernemerschap, Hogeschool Inholland



Rachelle van Harn MSc, onderzoeker lectoraat Duurzame Talentontwikkeling, De Haagse Hogeschool

