



Van Vakmanschap tot High-tech

op weg naar duurzaam werk
en loopbanen in de industrie

Lees meer op
smartskillsatscale.nl



Inleiding & Context

Smart Skills@Scale verbindt Smart Industry communities, het mkb, sociale partners, onderwijspartners en onderzoeksgroepen in een achtjarig programma om een grote doorbraak te realiseren naar een duurzaam inzetbare beroepsbevolking van praktisch opgeleiden. In dit unieke landelijke netwerk realiseren we een schaalbare skills-aanpak die productiemedewerkers en organisaties stimuleert om zich continu te ontwikkelen en bij te dragen aan de innovatie en benutting van slimme technologie.

Praktische inzichten en aanbevelingen

Zes bij Smart Skills@Scale betrokken experts delen in dit position paper hun direct toepasbare inzichten en aanbevelingen rondom praktisch opgeleiden in de context van een snel veranderende arbeidsmarkt: de industrie. Ieder doen zij dit vanuit hun eigen specialisatie en vakgebied. Van redesigning workplaces en vakmanschap tot en met een leven lang leren, de arbeidsmarkt, de relatie mens-technologie, duurzame loopbanen en belangrijke gebeurtenissen die deze loopbanen plotseling kunnen doen veranderen. Samen presenteren zij direct inzetbare handvatten voor beleidsmakers, sociale partners, arbeidsmarkt partners, onderwijs en bedrijven.

Werkontwerp en Arbeidsomstandigheden



Redesigning workplaces: opnieuw vormgeven en optimaliseren van de werkplek

Jessie Koen is senior onderzoeker bij TNO in Leiden: “Ik werk vanuit het team Future of Work en doe onderzoek naar de impact van arbeidsmarktveranderingen op het werk van mensen en hun loopbanen. Andersom onderzoek ik ook de impact van werk op veranderingen in de maatschappij.” Jessie is specialist op het thema ‘redesigning workplaces’: “Mijn inzicht is dat het relatief eenvoudig is om werk aan te passen voor je medewerkers zodat zij kunnen bijdragen aan de innovatie en benutting van slimme technologie. Via beleid en management is dat te beïnvloeden en vrij snel concreet te maken.”

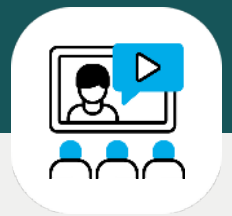
‘Work design’: cruciaal voor de prestatie en motivatie van medewerkers én voor innovatie

Onder ‘work design’ verstaan we goed georganiseerd werk, definieert Jessie: “Enerzijds rekenen we daaronder werk van hoge kwaliteit. De kenmerken daarvan? Voldoende zeggenschap, stimulerende taken, niet te veel werkdruk en ook: goed inzicht in hoe je presteert. Anderzijds is er werk van lage kwaliteit, daar ontbreken deze kenmerken nagenoeg altijd. We zien dat de kwaliteit van praktijkopgeleide medewerkers vaak wat minder is, dus met minder zeggenschap, minder stimulerende taken en te weinig inzicht in die prestaties. Jammer, want zeggenschap stelt medewerkers juist in staat om nieuwe dingen uit te proberen. Als je dat combineert met inzicht in prestaties, kunnen zij zichzelf en hun werk verbeteren en zo nieuwe dingen leren en introduceren. Dit maakt ‘work design’ enorm belangrijk voor de prestatie en motivatie van medewerkers en voor het innovatief vermogen van organisaties. Dit gaat dus een stap verder dan alleen je werk kunnen doen: het gaat ook erom dat je in staat wordt gesteld om een stap verder te kunnen zetten als medewerker en meer innoverend vermogen kunt ontwikkelen.”

“Zeggenschap stelt je medewerkers juist in staat om nieuwe dingen uit te proberen” Jessie Koen

Innovatie-paradox in werk van lage kwaliteit

De expertise van Jessie richt zich vooral op de veranderingen in de arbeidsmarkt: “Die veranderingen zien we overal, vooral door technologie en innovaties. Die brengen veel onzekerheid met zich mee voor medewerkers. Zij ervaren de druk om nog veel productiever te zijn en vragen zich af hoe hun werk eruit gaat zien en welke vaardigheden zij nodig hebben. Werkgevers willen uiteraard dat deze medewerkers hiermee aan de slag gaan. Echter, het probleem is dat het huidige werk, dus het ‘work design’, daar niet op is ingericht. Heb je werk van mindere kwaliteit? Dan ben je minder goed in staat om hiermee aan de slag te gaan.



In feite een paradox waarin je wel nieuwe activiteiten zou moeten uitvoeren, en vooruit zou moeten kijken, terwijl het werk en de werkomgeving die mogelijkheden niet bieden. Mijn advies? Pak die situatie als eerste aan. Hoe ziet het werk eruit van je medewerkers? Hebben ze voldoende zeggenschap, inzicht en stimulerende taken? Voldoende tijd en ruimte? Met andere woorden: kunnen ze überhaupt in hun huidige werksituatie doen wat we van hen verwachten op het vlak van vernieuwing en innovatie?”

Verbeteren start met analyseren

Wie kan met welk instrument die paradox doorbreken? Jessie: “Daar lopen meerdere meerjarige onderzoekstrajecten voor. De essentie is dat je een werkomgeving en het werk analyseert op hoe je deze medewerkers in staat stelt om überhaupt te kunnen leren, vooruit te kijken, en bij te dragen aan de organisatie. Een concreet voorbeeld? Geef je medewerkers de gelegenheid om op eigen initiatief op het werk een nieuwe werkstrategie, innovatie of methode uit te proberen. Of ook: geef je medewerkers heel goed inzicht in hoe zij presteren, zodat zij zich op grond daarvan kunnen verbeteren. Creëer momenten met collega’s om hun nieuwe methodes uit te proberen en hun inzichten te delen. Een kwestie van management, maar indirect ook een beleidskwestie. Het management moet dan het werk concreet anders inrichten.”

“De essentie is dat je een werkomgeving en het werk analyseert op hoe je deze medewerkers in staat stelt om überhaupt te kunnen leren, vooruit te kijken, en bij te dragen aan de organisatie.” – Jessie Koen

Veranderende Arbeidsmarkt en Generatieverschillen



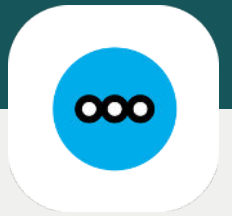
Nieuwe generatie stelt andere vragen

Marjolein ten Hoonte is Directeur Arbeidsmarkt en MVO bij Randstad Groep Nederland. Zij is strategisch actief met arbeidsmarktontwikkelingen met onder andere veel activiteiten op het vlak van vakmanschap in het onderwijs: “Wat je ziet, is dat bij ondernemers nog steeds de gedachte heerst dat medewerkers moeten doen wat zij altijd hebben gedaan en vooral geen ingewikkelde vragen moeten stellen. Terwijl de mensen die nu op de arbeidsmarkt komen, en ook werkenden, inmiddels andere vragen stellen over hun werk. Hierin vooral ook gestimuleerd door de manier waarop hun leven zich nu vormgeeft, denk aan de balans werk-privé en de toenemende mantelzorg. Ook zijn er werkenden die zich inmiddels op een andere manier verhouden tot hun werkgevers. Daarmee lijken we deze nieuwe generaties lastig en veeleisend te gaan vinden.”

Emanciperend proces: elkaar verkennen

Tegelijkertijd ervaren werkenden dat er slecht en goed werk is, benadrukt Marjolein: “In hun perceptie staat slecht werk gelijk aan praktisch werk. Terwijl we juist die praktisch werkenden enorm hard en veel nodig hebben in de arbeidsmarkt, in feite ook de grootste groep van de beroepsbevolking. Met die groep hebben we iets heel merkwaardigs gedaan. We zijn nergens zonder hen en waarderen het werk dat zij doen door de bank genomen veel te weinig. Tegelijkertijd, te midden van alle ontwikkelingen, verandert niet alleen het werk, maar ook de manier waarop we arbeid organiseren.” Daarom sluit Marjolein zich aan bij Jessie’s visie. Marjolein: “Wat vinden medewerkers belangrijk in hun werk en hoe kun je dat als werkgever organiseren? Daar zit nu een gap in, beide werelden komen nog niet gemakkelijk bij elkaar. Heb je het dan over leren in je werk? Dan is een gemiddelde werkgever best bereid om je de gelegenheid te geven in je werk iets te leren, maar tegelijkertijd geven ze de opleidingsinstellingen een lange lijst mee met wat hun medewerkers allemaal moeten kunnen, op zoek naar een schaap met 36 poten. Mijn advies is dat werkgevers en werknemers elkaar eerst leren kennen en verkennen via stages, en op die manier zien wie welke eisen aan het werk stelt. Deze aanpak kun je zien als een emanciperend proces.”

“Wat vinden medewerkers nou belangrijk in hun werk en hoe kun je dat als werkgever organiseren?” – Marjolein ten Hoonte



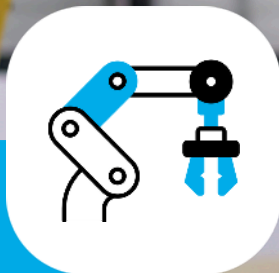
Laat het denken in niveaus los

Marjolein heeft nog een suggestie: “Het is zo jammer dat we in onze economie en arbeidsmarkt steeds maar blijven denken in niveaus: laag en hoog. In mijn visie zou het beter passen wanneer we elke medewerker in de keten een belangrijke en onmisbare rol toekennen en zich ook gewaardeerd laat voelen. Jongeren van nu hoor ik zeggen: ‘Ik ben geen gat in de arbeidsmarkt dat je moet vullen, maar zie mij als talent dat zich wil ontwikkelen.’ Daarom geef ik graag het advies om het idee te verlaten waarbij we denken in termen als ‘hoog en laag’ of ‘belangrijk en onbelangrijk’. Iedereen heeft in de keten een belangrijke functie, is mijn visie.” Ook roept Marjolein op om minder in functies, beroepen en sectoren te blijven denken, maar juist: waar op de arbeidsmarkt kun je nog meer terecht met je mooie set aan competenties, skills en ontwikkelmogelijkheden? Marjolein: “Kortom, het gaat heel erg over hoe we werk traditioneel hebben georganiseerd vanuit de machtsverhouding tussen werkgevers en werknemers. Dé uitdaging nu is om dat op een veel geëmancipeerdere manier te doen zodat je je medewerkers zich gewaardeerd laat voelen en zij economisch onafhankelijk werkzaam kunnen zijn.”

“Verlaat het idee van hoog en laag of belangrijk en onbelangrijk. Iedereen heeft in de keten een belangrijke functie!” -Marjolein ten Hoonte

Ook aandacht voor oudere contingent medewerkers

Marjolein ziet, naast de jeugd, ook de groep oudere werknemers die nog een aantal jaar aan het werk zijn: “Macro-economisch faseren we deze groep min of meer uit. Echter, als gevolg van de krapte kunnen we ook niet zonder hen. Ik durf te stellen dat je tegenwoordig veel meer moet durven differentiëren in je organisatie naar op welke manier je ál je medewerkers prettig laat werken en hun ontwikkeling vorm geeft. Voor de een past het dan om een opleiding te volgen en voor de ander om te leren tijdens het werk. De grote vraag is nu hoe we de groep huidige werknemers behouden voor de arbeidsmarkt. Mijn visie is dat differentiatie in je aanpak hierin het verschil kan maken.”



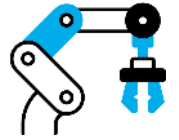
Technologie & Innovatie in de Arbeidsomgeving

Cruciaal dat nieuwe technologie gaat landen

Paul Preenen verricht bij TNO als senior onderzoeker toegepast onderzoek naar the Future of Work. Eén van de kernvragen waarmee hij zich bezighoudt is wat de impact van technologie betekent voor medewerkers, organisaties en innovatieadoptie.

Tevens is Paul Lector bij het Lectoraat Employability Transition aan hogeschool Saxion. Hij deelt zijn inzichten in de relatie tech-mens: “Er wordt enorm veel technologie ontwikkeld, maar veel daarvan adopteert het bedrijfsleven niet. Jammer, te midden van een hoog arbeidsintensieve industrie die wel móet innoveren. Het is essentieel dat die technologie gaat landen in een toekomst met minder werkenden en dus minder arbeidsproductiviteit. Daarnaast zien we dat de technologie die wél wordt geadopteerd niet altijd even duurzaam is voor de medewerkers die ermee werken. In schrijnende situaties worden mensen zelfs uitgebuit, zeker in het buitenland. Hier zien we dus twee contrasterende opgaven: hoe zorgen we voor een goede arbeidsproductiviteit en hoe houden we het tegelijkertijd duurzaam leuk en interessant voor de medewerkers?”

“Ga technologieën ontwikkelen waarmee je in een goede symbiose met je medewerkers samenwerkt” – Paul Preenen



De markt vraagt als belangrijke impuls

Gelukkig hebben we de wind mee, betoogt Paul: “Door de huidige tekorten aan technici is er nu veel aandacht en urgentie om hierover na te denken. Mijn oproep? Ga nadenken over technologieën waarmee je in een goede symbiose met je medewerkers samenwerkt. Kortom, technologie die niet alleen productief is, maar ook goed is voor mensen én waar ze innovatief en lerend aan mee kunnen sleutelen. We beschikken al over de kennis om dit te ontwikkelen.” Paul realiseert zich dat dit best wel een vergezicht is: “Maar tegelijkertijd zijn deze vergezichten heel urgent en mogelijk dichterbij dan je denkt. Daarom mijn oproep aan de beleidsmakers en sociale partners: zet dit op de agenda en maak hier onderzoeks- en innovatiegeld voor vrij. En tegen de bedrijven wil ik zeggen: denk mee en stel vooral dit soort vragen aan de onderzoekers. Want onderzoekers en technologie-ontwikkelaars gaan vaak pas aan de slag als de markt daar om vraagt. Denk je daar geen ruimte voor te hebben? Neem dan deel aan Learning Communities of ons programma Smart Skills@Scale. Allemaal van belang om die vragen op te roepen zodat alle betrokkenen de urgentie gaan zien van enerzijds de technologische innovaties te laten landen en tegelijkertijd de medewerkers hiervoor enthousiast te maken en daardoor te behouden.”

“Als je technologie adopteert, zorg er dan óók voor dat je hier je werkprocessen, management, strategische personeelsbeleid en je organisatiestructuren op aanpast!” – Paul Preenen

Belangrijke aandachtspunten

Paul komt ook graag terug op wat Jessie en Marjolein opmerkten: “Je moet heel goed de mens centraal stellen. Tegelijkertijd, als de focus te veel daarop ligt, kan het zijn dat de borging van je innovatie te weinig aandacht krijgt. Houd er dus rekening mee hoe je je R&D en innovatie organiseert.” Een tweede punt van Paul is een opmerking die aansluit bij Jessie’s expertise: “Als je technologie adopteert, zorg er dan ook voor dat je hier je werkprocessen, management, strategische personeelsbeleid en je organisatiestructuren op aanpast. Heel vaak gebeurt dat niet. En tot slot: betrek je medewerkers intensief en zoveel mogelijk bij innovatie!”

Vakmanschap en Levenslang Leren



Geef de vakman speelruimte

Jeroen de Jong is Universitair Hoofd docent Strategisch HRM aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Zijn focus ligt op vakmanschap: “Vakmanschap en innoveren gaan hand-in-hand. Waarom? Voor vakmanschap hanteer ik de volgende definitie: het geheel van kennis en kunde, uitgevoerd met een passie voor het vak, waarbij taakuitvoering afgestemd moet worden op wat de eisen van de taak zijn. Denk daarbij aan de wensen van de klant, collega’s, en de werkgever. Daar zit juist een grote component in van innoveren! Je moet als vakman continu kunnen meebewegen met de veranderende taakeisen: wat nu van een vakman vereist wordt, kan door de technologische ontwikkelingen snel veranderen. Dit betekent als vakman nieuwe manieren bedenken om je vak nog beter uit te voeren. Daar heb je ruimte voor nodig, zoals Jessie terecht betoogt. In het ontwerp van je baan moet er rekening worden gehouden met een soort speelruimte waarin je jezelf en je werk kunt ontwikkelen.”

**“In het ontwerp van je baan moet er rekening worden gehouden met een soort speelruimte waarin je jezelf en je werk kunt ontwikkelen.” –
Jeroen de Jong**

Passie voor vakmanschap is bepalend voor innovatie

Maar Jeroen merkt ook een ander facet op: “Aan de andere kant zien we ook dat er juist door alle technologische ontwikkelingen allerlei nieuwe vragen ontstaan. Zoals: wat is nou eigenlijk precies het vak van een productiemedewerker in de Smart Industry? Wat doen zij precies? Wat verstaan we onder de taken van een productiemedewerker? En ook: welke kennis en kunde is daar dan voor nodig?” De implementatie van nieuwe technologie roept de vraag op welke veranderingen dat teweegbrengt in de kennis en kunde onder de paraplu van het begrip vakmanschap, aldus Jeroen: “Wat op dit onderwerp belangrijk is, is de passie voor het vak van vakmensen. Die passie bepaalt in hoge mate hun motivatie om alle nieuwe kennis en kunde te verwerven en vervolgens op peil te houden. En die passie bepaalt ook de motivatie om zelf allerlei verbetersuggesties te doen om van onderaf, dus vanaf de werkvloer, innovaties mogelijk te maken.” Wel is het zo dat een vakman of vakvrouw alle nieuwe skills alleen kan leren beheersen als de huidige skills op orde zijn. Jeroen: “Die basis van bestaande kennis en vaardigheden is onmisbaar om nieuwe zaken te leren.”



“De passie van medewerkers bepaalt in hoge mate hun motivatie om alle nieuwe kennis en kunde te verwerven en vervolgens op peil te houden. Die passie bepaalt ook de motivatie om zelf allerlei verbeter suggesties te doen.” - Jeroen de Jong

Beeld van vakmanschap verdient bijstelling

Jeroen stipt het traditionele beeld aan van vakmanschap: “Type het in op Google en je krijgt alleen maar plaatjes van mannen die ambachtelijk iets aan het bewerken zijn, vaak is dat hout. We hebben dus blijkbaar met elkaar nog een traditioneel beeld van mensen die individueel en met heel veel autonomie iets met hun handen maken. Maar kijk eens naar de huidige industrie. Daarin zien we veel vaker dat vakmensen gaan samenwerken in teams. Dus vakmanschap betekent steeds vaker ook goed kunnen samenwerken. Dat element van samenwerking verdient meer aandacht dan het nu krijgt, vooral we nu steeds vaker in productieprocessen te maken krijgen met cobots. Dit is een type robot dat eigenlijk fungeert als collega! Welke impact heeft die ontwikkeling op het collectief samenwerken aan bepaalde producten? Dit leidt tot de urgente vraag wat deze technologie betekent voor de opleidingen waar we de vakmannen en -vrouwen van de toekomst opleiden?”

Het voordeel van discipline-overstijgend kennis delen

Jos Akkermans is Hoogleraar Duurzame Loopbanen aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Vooral ligt zijn expertise in duurzame loopbanen en invloedrijke gebeurtenissen – loopbaan shocks – die hier invloed op hebben (denk aan een onverwacht ontslag of juist een promotie): “Ik herken heel veel in alle voorgaande adviezen en inzichten. Dé kracht van Smart Skills@Scale zie ik hierin terug; de structurele samenwerking van specialisten met elk hun eigen expertise. Dit discipline-overstijgende samenwerken zou veel vaker moeten gebeuren en is precies wat er nodig is: door kennis te delen komen we tot heel bruikbare en waardevolle ideeën rondom praktisch opgeleiden in de context van een snel veranderde arbeidsmarkt, de industrie.”

Duurzame Loopbanen & Ondersteuning van Medewerkers



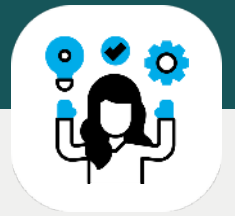
Meer aandacht voor loopbaanbeleid

Jos stipt drie zaken aan: “Voor praktisch opgeleiden is er nauwelijks loopbaanbeleid. In de regel worden zaken als talentmanagement en loopbaanbeleid meer gezien als iets voor de theoretisch opgeleiden en ‘high potentials’. We moeten juist veel meer waardering hebben voor deze groep en hen meenemen in hun loopbaan management. Zoals Marjolein eigenlijk al aangaf: praktisch opgeleiden zijn óók high potentials met een cruciale rol in onze arbeidsmarkt. Loopbaanondersteuning voor deze groep zou verder moeten gaan dan wat opleidingen volgen zodat je weer bij bent met je skills. Dit vergt ook voor deze groep holistisch nadenken over hun duurzame loopbaan waarin ze een balans kunnen vinden tussen gelukkig, gezond én productief zijn tijdens hun loopbaan. Zoals Jessie terecht stelde: hoe geven we het werk van praktisch geschoolden vorm op zo’n manier dat het motiverend en stimulerend is op de langere termijn?”

“Praktisch opgeleiden zijn óók high potentials die de ondersteuning verdienen om voor hen duurzame loopbanen te ontwikkelen waarin ze een balans vinden tussen gelukkig, gezond én productief zijn.” - Jos Akkermans

Minder sterke nadruk op eigen regie

Het tweede punt van Jos is dat we af moeten van de hele sterke nadruk op eigen regie: “Dat is natuurlijk belangrijk, maar wel in combinatie met bijvoorbeeld het goed vormgeven van werk en het maken van goed personeelsbeleid en regelgeving. Maar ook het rekening houden met het feit dat heel veel dingen niet lopen zoals gepland. Ik zie in mijn onderzoek naar ‘shocks’ dat loopbanen nooit helemaal gaan zoals verwacht. Denk bijvoorbeeld aan onverwacht ontslag. Dit kan een schijnbaar succesvolle loopbaan ineens ondermijnen. Maar we zien dat het ook een stimulans kan vormen om een totaal andere richting in te slaan en daar mogelijk nog succesvoller in te worden. Binnen HRM en loopbaanbeleid mag er meer bewustzijn ontstaan voor dit grillige verloop van loopbanen en de positieve impuls die een onverwachte disruptie kan opleveren. We zeggen vaak tegen deze groep werknemers in de industrie: neem de regie over je loopbaan, maar we moeten ons dan wel inleven in hun belevingswereld en meer gerichte ondersteuning daarbij bieden.”



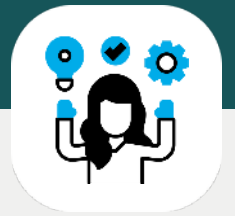
Minder denken in ‘meer en beter’

Tot slot presenteert Jos zijn derde punt: “We zouden soms ook minder kunnen denken in termen als ‘meer en beter’. Dit geldt ook voor de gedachte dat iedereen altijd maar moet blijven doorgroeien. Dat kan een druk leggen op mensen die hen lam kan slaan. In een onderzoek naar de duurzame loopbanen van ZZP’ers zagen we bijvoorbeeld een groep ondernemers die heel bewust bezig was met hun loopbaan, maar dan vanuit de insteek dat wanneer alles goed liep op het werk, zij konden genieten van het leven. In mijn ogen is dit óók een mooi voorbeeld van een duurzame loopbaan. Kortom, ik pleit ervoor meer open te gaan staan voor individuele verschillen met meer aandacht voor maatwerk in het vormgeven en ondersteunen van duurzame loopbanen. Wat voor de één een duurzame loopbaan is, is dat niet automatisch ook voor een ander.”

Jaag onrust in positieve zin aan

Stephan Corporaal is Lector Human Capital op Hogeschool Saxion en bij het Centre of Expertise TechYourFuture. Zijn focus ligt bij industrie, vakmanschap en een leven lang leren “Graag breek ik een lans voor het menselijke aspect van arbeid. We hebben duizenden vakmensen gevolgd en zien een significant verschil tussen engineers en operators. Engineers krijgen of nemen alle ruimte, operators lang niet altijd. We zien hen nog te veel als verlengstuk van de technologie. Maar ik schaam mij diep als ik zie wat voor een werk wij operators soms bieden, met weinig afwisseling en veel routine.” Daarom houdt Stephan een essentieel pleidooi voor wat vakmanschap écht is: “Risico’s nemen, fouten maken en mislukkingen accepteren. Aarzelen en genieten van iets wat je bereikt, maar niet had verwacht dat te kunnen. Dat betekent inderdaad, zoals Jos al betoogde, afstand nemen van de eigen regie, dat werkt totaal niet voor deze mensen. Zij hebben iemand nodig die hen begeleiding geeft, een duwtje geeft en hun onrust in positieve zin aanjaagt. Kortom, iemand die hen helpt om dat menselijke aspect van werk weer ín het werk te krijgen.” De kernvraag van Stephan? “Hoe kunnen we operators verleiden om hun werk zelf wat meer te verbeteren, in kleine stapjes? En ook: hen daarbij te begeleiden.”

“Vakmanschap is: risico’s nemen, fouten maken en mislukkingen accepteren. Aarzelen en genieten van iets wat je bereikt, maar niet had verwacht dat te kunnen.” - Stephan Corporaal



Meer uitbreiding nodig van vakonderwijs en vakscholen

Stephan brengt nog een tweede issue naar voren: “In Nederland hebben we meerdere prachtige publiek-private vakscholen. Daar zie ik hoe bedrijven en instellingen samen nieuwe hubs oprichten met de nieuwste technieken en ook met goede leerwerkbegeleiders. Daar komen mensen tot bloei die niet in een reguliere mbo-opleiding tot hun recht komen. Helaas zien we dit soort vakonderwijs nog te weinig terug in Nederland. Praktijkleren is er te weinig, behalve in de langdurige mbo-trajecten, maar die zijn te weinig flexibel en stoten daardoor een grote groep mannen en vrouwen af die graag vakman of vakvrouw willen worden. Daarom mijn pleidooi voor het uitbreiden van het vakonderwijs en de vakscholen.”

“In Nederland hebben we meerdere prachtige publiek-private vakscholen. Daar zien we hoe bedrijven en instellingen samen nieuwe hubs oprichten met de nieuwste technieken en goede leerwerkbegeleiders.” – Stephan Corporaal



Samenwerking & Sociale Innovatie

Drie dimensies van praktisch opleiden

Praktisch opleiden in de industrie kent drie dimensies: de betekenis voor de arbeidsmarkt, de betekenis voor organisaties én de betekenis voor vakmensen. De deelnemers aan de discussie voor deze position paper gaan hier graag dieper op in.

Marjolein ten Hoonte: “Vanuit mijn vakgebied constateer ik dat iedereen heel graag blijft denken en doen vanuit zijn of haar traditionele rol. Echter, waar wij nu met elkaar over discussiëren behelst een transitie. Dit betekent in mijn ogen dat bijvoorbeeld een werkgever zijn of haar rol zou moeten oprekken om samen tot een betere oplossing te komen. Ik meen te zien dat we vraagstukken op de arbeidsmarkt hebben die van iedere speler in de kolom verlangen dat deze een beetje uit de comfortzone komen. Mijn advies is dan eerst te starten met het met elkaar helder krijgen van het vraagstuk. Op basis daarvan kunnen we vervolgens met elkaar vaststellen wie aan zet zou zijn om een samenwerking op gang te brengen met als doel het vraagstuk op te lossen.”

De kracht van Smart Skills@Scale: uitdagingen aanpakken op verschillende niveaus

Jessie: “Deze vraagstukken vanuit de arbeidsmarkt oplossen is een zeer complexe uitdaging. Wel merk ik dat organisaties beginnen te bewegen en heb ik hoop omdat ik de urgentie zie groeien. Bedrijven in de smart industry beginnen in te zien dat deze transitie echt nodig is, maar hoe dit te doen? Een positieve ontwikkeling is Smart Skills@Scale. Daar komen veel verschillende niveaus en partijen bijeen die met elkaar in staat zijn om vanuit meerdere perspectieven goed onderzoek te doen en dat te vertalen naar concrete aanbevelingen. Zoals op het niveau van loopbanen, werk, productiesystemen en ook Learning Communities, waarbij tussen organisaties wordt geleerd op brancheniveau. Dat is de kracht van Smart Skills@Scale: deze uitdagingen tegelijkertijd op verschillende niveaus aanpakken. Een belangrijke eerste stap, maar we zijn er nog lang niet.”

Belemmerende werking van systemische factoren

Jos onderschrijft de complexiteit zoals geschetst door Jessie: “Deze transitie begint met het elkaar opzoeken van mensen met verschillende perspectieven op het thema en het gesprek voeren. Alleen dan kom je erachter waar de verschillen liggen bij deze uitdaging.” Verder denkt Jos dat de materie complex is omdat er een aantal systemische factoren is dat de oude, ongewenste situatie in stand houdt. Jos: “Neem bedrijven, daar is de incentive om in actie te komen doorgaans wat hun bedrijfsoutput is. Pas als dit soort systemische factoren niet meer leidende factoren zijn, kom je tot doorbraken. Smart Skills@Scale heeft door zijn opzet alle mogelijkheden in huis om dit te helpen realiseren.”

“De transitie begint met het elkaar opzoeken van mensen met verschillende perspectieven op het thema en het gesprek voeren.” – Jos Akkermans

Gevestigde belangen doorbreken

Paul: “We hebben te maken met gevestigde partijen. Die hebben allemaal belangen. Soms willen mensen wel, maar kunnen ze niet vanuit hun positie. Mkb-bedrijven hebben echt niet altijd alleen maar winst op hun netvlies staan, maar de waan van elke dag wordt vaak gedomineerd door overlevingsdrang. Ze moeten produceren in een zeer competitieve markt. Daarnaast hebben werknemers- en werkgeversorganisaties en ook wetenschappers ieder hun eigen belangen. Daarom onderschrijf ik wat Jos zegt: een schaalbare skills aanpak die productiemedewerkers en organisaties stimuleert om zich continu te ontwikkelen start nu eenmaal met samenwerken. Een grote aanjagende katalysator hierin zijn hubs waarin meerdere partijen samenwerken aan innovatie. Natuurlijk, iedereen heeft zijn of haar eigen belangen, maar ik zie ook dat veel mensen openstaan om voor een groter en gezamenlijk doel samen te werken of van elkaar te leren. Dat zie ik gelukkig ook terug bij onze sociale partners. Breng je die bij elkaar zoals in een programma als Smart Skills@Scale? Dan kun je écht zaken in een sector en beroepsgroep veranderen. Daarom mijn oproep: meld je aan. Het kan klein en praktisch beginnen, zoals een mkb-directeur die een keer een Learning Community bezoekt of neemt deel aan een onderzoek. Eén ding weet ik zeker: dit levert energie op en leidt tot nieuwe ontwikkelingen.”

“Een grote katalysator in continu leren en innoveren zijn hubs waarin meerdere partijen samenwerken aan innovatie.” – Paul Preenen

Waarde en Waardigheid van Werk



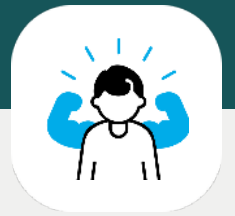
Vakmanschap als balansbrenger tussen waarde en waardigheid

Kan de vakman zelf eigenlijk een rol spelen in het verspreiden van kennis van en ervaringen met een leven lang leren of innovaties? Jeroen: “Zeker! Bedrijven weten dat ze technologie nodig hebben om winst te maken en te overleven. Aan de andere kant staat dit in contrast met iets wat ook Stephan benadrukt: borg de menselijke waardigheid van de vakman. Wat is de balans tussen het enerzijds doorgaan met het omarmen van technologische ontwikkelingen en anderzijds het hierdoor niet inleveren op menselijke waardigheid? Dus het niet veranderen van je medewerkers in knoppenduwers. De kernvraag is dan: wat is de toegevoegde waarde van je technische medewerkers aan de technologische ontwikkelingen? Vakmanschap is dan bij uitstek een manier van denken en inrichten van werk waardoor de waarde én waardigheid van je medewerkers is te waarborgen. Hoe? Door kennis te delen, vooral ook met je medewerkers die vanaf school rechtstreeks je bedrijf in rollen. Of ook door subtiele aanpassingen te maken in hoe technologie als middel precies wordt ingezet en je kwaliteit levert mét en niet dóór technologie.”

“Vakmanschap is bij uitstek een manier van denken en inrichten van werk waardoor de waarde én waardigheid van je medewerkers is te waarborgen.” – Jeroen de Jong

Kritisch op bijdrage vanuit sociale wetenschappen

Stephan is kritisch op wat er vanuit de sociale kennis is bijgedragen aan dit thema: “Wij denken heel erg vanuit het individu, dat willen we gelukkig krijgen. Tegelijkertijd zit zijn of haar werkgever met enorme uitdagingen zoals de productiviteit verhogen en de duurzaamheid op orde krijgen. Het lukt ons maar niet die twee werelden van de werknemer en werkgever met elkaar te mixen.” Wel observeert Stephan hoopvolle verbeteringen: “Werkgeversorganisaties en werknemersorganisaties werken goed met elkaar samen op dit thema zoals in het samenwerkingsverband Sociale Partners samen voor Duurzame Inzetbaarheid (SPDI). Eveneens hebben we nu binnen Smart Skills@Scale de technische en sociale wetenschappers bij elkaar gebracht. Daardoor krijgen we een meer zuivere en praktische balans tussen zowel de productiviteitsbenadering als de benadering vanuit welbevinden en versterken deze elkaar. Niet langer zijn het eilandjes en los zand, zoals in de afgelopen jaren.” Jessie: “Ik juich dit toe. Werk is een krachtige factor voor hoe mensen zich voelen. Aan die wenselijke mix van productiviteitsbenadering en welbevinden voeg ik ook graag toe dat werk een krachtig middel is om het innovatievermogen van je medewerkers te ontsluiten.”



Cultuuromslag vereist

Jessie: “Als je in een omgeving werkt waarin ontwikkelen de norm is, dan hoef je deze werknemers minder actief te prikkelen met externe middelen. Zij leren en innoveren dan vanuit zichzelf in een omgeving die dit toejuicht. Maar, dit vergt iets heel essentieels en uitdagends: een complete cultuuromslag in het mkb. Alleen maar zeggen dat je je moet ontwikkelen, werkt niet. Je moet het uitdragen en laten zien. Daarvoor moet je alles zó inrichten dat je medewerkers dit ook daadwerkelijk kúnnen en willen.” Jos stelt dat je het bijna zou kunnen omdraaien: “We zijn de laatste jaren van medewerkers te veel gaan verwachten en eisen en hebben hen daarin te weinig ondersteund. Wellicht dat we nu deze balans kunnen herstellen, de komende jaren vooral ook vanuit Smart Skills@Scale.”

“We zijn de laatste jaren van medewerkers te veel gaan verwachten en eisen en hebben hen daarin te weinig ondersteund.” – Jos Akkermans



De Rol van Beleids- makers & Sociale Partners



Oproep richting sociale partners

Marjolein poneert enkele prikkelende stellingen, ook in relatie tot de sociale partners: “Het mantra van de vakbonden is dat zij alle werkenden willen beschermen. Vanuit dat perspectief vragen de vakbonden zich af of iedereen wel in staat is om mee te komen met innoveren en een leven lang leren. Echter, in mijn visie zijn mensen tot veel meer in staat dan we denken, als we hen maar die leerrijke context bieden. En vooral ook moeten we hen de rust bieden om vanuit vertrouwen te functioneren. Dit signaal zou ik de vakbonden graag willen meegeven. Als je niet oppast, bekijken vakbonden de gewenste ontwikkelingen heel sterk vanuit in beton gegoten functieprofielen. Het zou mooi zijn als we ook met de sociale partners omarmen wat Jos Akkermans voortdurend doet in zijn discipline: veel meer uitgaan van loopbanen voor en van medewerkers. Daarbij pleit ik voor het vermogen om het onverwachte ook daadwerkelijk te willen en kunnen omarmen en je medewerkers niet langer af te rekenen op de tijd die ze ergens zijn. Ik pleit ervoor je medewerkers veel meer te bezien vanuit het perspectief: wat kun jij nog meer? Waar zou jij van waarde kunnen zijn in een organisatie of op de arbeidsmarkt? Ik gun de beroepsbevolking dat zij hierin wat meer zelfvertrouwen krijgt. Mijn stelling is dat de tijd waarin we leven met krapte ook openlijk de emancipatie van werkende mensen met zich meebrengt.”

“De tijd waarin we leven met krapte brengt ook openlijk de emancipatie van werkende mensen met zich mee.” – Marjolein ten Hoonte



Opkomst nieuwe organisaties vergroot urgentie

Paul onderstreept de oproep van Marjolein richting de sociale partners en voegt hier graag nog iets aan toe: “Technologie kan sectoren overnemen, zowel in de industrie als misschien ook wel in het onderwijs. Wie weet wordt onderwijs straks vanuit een totaal andere hoek aangeboden? Kijk naar de zorgsector; nieuwe aanbieders van zorgtechnologie kunnen hier bepaalde facetten van het werk gaan overnemen. Dus er is voor iedereen de urgentie, misschien ook voor de sociale partners, dat we incalculeren dat we met elkaar wel móeten veranderen vanwege die opkomst van deze nieuwe externe spelers.” Marjolein: “Ik focus graag op arbeidsbesparende technologie waardoor het werk van mensen waardevoller voor hen wordt. Je kunt mogelijke bedreigingen die zij voelen in hun werk door nieuwe technologie helpen wegnemen door hen te betrekken bij het ontwerpen van hun nieuwe werk op basis van eveneens nieuwe technologie.”

Medewerkers leren omgaan met onzekerheid

Jessie: “Geregeld hoor ik: omarm de onzekerheid, maar onzekerheid is slecht voor mensen. Onzekerheid is een gegeven in de huidige arbeidsmarkt met alle technologische innovaties. Met omarmen zijn we er nog niet. We kunnen ons veel beter richten op het medewerkers in staat stellen om te leren omgaan met die onzekerheid of het zelfs voorkomen daarvan. Iets wat wel kan, maar wat we nu nog nalaten. Leer je mensen daar makkelijker mee om te gaan, op een proactieve manier? Dan hebben ze er ook minder last van.” Jeroen: “Dan heb je het over weerbaarheid.” Marjolein: “Weerbaarheid betekent voor beleidsmakers dat ze anders moeten omgaan met het begrip ‘zekerheid’ dan de manier waarop ze deze nu vormgeven. Ik denk dat je dan veel meer moet denken in termen als ‘toekomstbestendige zekerheid’. Hierbij kun je denken aan het mensen van werk naar werk begeleiden in plaats van alleen een uitkering geven.” Jos: “De insteek van de vakbonden dat iedereen een vaste baan moet hebben is zowel niet realistisch als onwenselijk. Niet iedereen ambieert dat, en je kan die groep ook een andere vorm van (loopbaan)zekerheid geven. Dat valt heel goed samen met het thema ‘maatwerk op loopbaanniveau’. Marjolein: “Dit thema past in mijn pleidooi om zekerheid los te koppelen van contractvormen en mensen veel meer in staat te stellen om steeds meer toegang tot uitdagend werk te krijgen.”

**“Beleidsmakers moeten anders omgaan met het begrip ‘zekerheid’.
Veel meer moet je dan denken in termen als ‘toekomstbestendige
zekerheid’.” – Marjolein ten Hoonte**

Samenvatting van inzichten, handvatten en interventies

Belangrijkste Inzichten:

- **Werkontwerp en Innovatie:** Werkplekken moeten worden aangepast voor meer autonomie, inzicht en uitdagende taken. Dit verhoogt motivatie en maakt innovatie toegankelijker.
- **Veranderende Arbeidsmarkt:** Nieuwe generaties en oudere werknemers hebben verschillende behoeften. Een flexibeler loopbaanbeleid is nodig om hen beiden te ondersteunen.
- **Technologie en Werkprocessen:** Technologie moet mensgericht worden geïntegreerd, waarbij werkprocessen en management worden aangepast om technologische adoptie te ondersteunen zonder het welzijn te schaden.
- **Waarde van Vakmanschap:** Praktisch geschoolde medewerkers hebben een cruciale rol. Zij verdienen meer ruimte en praktijkgericht vakonderwijs om zich voortdurend te ontwikkelen.

Aanbevolen Handvatten en Interventies:

- **Redesign van Werkplekken:** Verbeter werkomgevingen door meer autonomie en prestatie-inzicht te bieden.
- **Loopbaanondersteuning:** Ontwikkel loopbaanbeleid en levenslang leren-programma's specifiek voor praktisch opgeleiden.
- **Mensgerichte Technologie:** Betrek medewerkers bij technologische veranderingen en zorg voor technologie die innovatie bevordert zonder overbelasting.
- **Samenwerking en Kennisdeling:** Stimuleer publiek-private hubs en Learning Communities voor betere kennisoverdracht en skills-ontwikkeling.

Conclusie:

Een toekomstbestendige industrie vereist samenwerking en interventies die werkontwerp, technologie, vakmanschap en loopbaanondersteuning combineren. Smart Skills@Scale roept bedrijven, onderwijsinstellingen en beleidsmakers op om gezamenlijk een inclusieve, innovatieve arbeidsmarkt te creëren.



Datum publicatie

November 2024

Auteurs

Jos Akkermans

Jeroen de Jong

Jessie Koen

Marjolein ten Hoonte

Paul Preenen

Stephan Corporaal

Email

info@smartskillsatscale.nl

Blijf op de hoogte!

Scan de QR code om je te abonneren op onze nieuwsbrief.



www.smartskillsatscale.nl