

# Werknemer wordt Arbeidsgever

Sterk en cruciaal. Meer en meer wordt de werknemer de spil van de economie en het bedrijf. Hij of zij zal over eigen arbeidsvoorwaarden onderhandelen. Niet de competenties maar de talenten zullen leidend zijn. Zie hier de positie van de werknemer van de toekomst. 'Our Common Future 2.0' (OCF2.0), beschreven in het onlangs verschenen 'Duurzaam Denken Doen', schetst een zeer zelfstandige, zelfbewuste 'arbeidsgever' die over 25 jaar niet de vakbond, maar zijn eigen persoonlijke netwerk centraal stelt.

✦ TEKST TEKST MEHMET ÜLGER EN ASTRID VAN UNEN ✦ FOTOGRAFIE SIMONE DE GREEF

Een staande ovatie kreeg hoogleraar Jan Jonker, initiatiefnemer van het geactualiseerde rapport 'Our Common Future 2.0' tijdens de lancering van het boek 'Duurzaam Denken Doen' voor een kerk met duizend belangstellenden. En niet voor niets, want zijn project, dat "Het grootste crowdsourcing-project in MVO-land" wordt genoemd, was ambitieus en is desondanks voortvarend uitgevoerd. Twee jaar geleden ruimde Jonker zijn boekenkast op en trof een geleend exemplaar van 'Our Common Future', de duurzaamheidsschets van de toenmalige Noorse premier Gro Harlem Brundtland uit 1987. Op verzoek van de VN onderzocht zij samen met 1200 medewerkers het toekomstperspectief van de wereld anno 2010. 'Dat vraagt om actualisatie', dacht Jonker toen hij het Brundtland-rapport in handen hield.

De aftrap voor dit plan vond plaats op 20 mei 2010. Zo'n vierhonderd vrijwilligers meldden zich om in negentien teams na te denken over uiteenlopende thema's als Werk, Leren en Leiderschap, maar ook milieu- en mobiliteitsvraagstukken. De jongste was zeventien, de oudste 77 jaar, verdeeld over een gelijk aantal

mannen en vrouwen. Precies een jaar later is nu 'Duurzaam Denken Doen' gepresenteerd in de Eusebiuskerk in Arnhem. Een van de meedenkers en -doeners is Monique Roozen, werknemer bij arbeidsbemiddelaar Vitae. Zij verdiepte zich in het thema 'Werk' en kwam met haar team tot een aantal opmerkelijke conclusies. "De belangrijkste conclusie is dat de werknemer centraal komt te staan", zegt Roozen. "Dit gaat verder dan de trend die je al langer ziet ontstaan vanwege het groeiende personeelstekort. Nu begint men weer voorzichtig na te denken over een strategie om de juiste talenten binnen te halen. Maar uiteindelijk zal het de werknemer zijn die op basis van inzicht in zijn eigen 'ik', de keuze maakt waar hij of zij wil werken. Het gaat kortom van 'willen' en 'kunnen' naar 'zijn'."

**In het hoofdstuk staat letterlijk:** 'Werknemers worden dus schaars en kunnen daarom meer dan vroeger eisen stellen aan de invulling van hun werk.' Maar is er ook rekening gehouden met de voortdurende stroom aan arbeidsmigranten? "Daarmee is niet gezegd dat al het werk en het tekort in onze economie met

arbeidsmigranten meteen opgelost kan worden", stelt Roozen. "We zien nu al vacatures die heel moeilijk in te vullen zijn omdat er heel specialistische kennis voor nodig is. Binnen bijvoorbeeld de civiele techniek zien we dat al gebeuren, maar ook hele goede *financials* worden schaarser, omdat er van hen veel meer verwacht wordt dan vroeger." Roozen denkt dat werk veel lokaler georganiseerd gaat worden, juist om tot een meer duurzame wereld te komen. "Het heeft niet zoveel zin om mensen uit hun omgeving te halen waar ze een stabiele basis hebben, omdat er toch nooit een één-op-één match zal zijn. Natuurlijk zal er werk uitbesteed blijven, maar dat zal op een andere manier gaan dan traditioneel gebeurt. Wij zeggen dat door digitalisering en netwerken niet al het werk meer in Nederland gedaan hoeft te worden en dat er dus gerichter gezocht kan worden naar talenten."

Ze noemt het 'zonde' dat hoogopgeleide arbeidsmigranten laaggeschoold werk in Nederland komen doen. "Dat doen ze meestal uit noodzaak, omdat ze in eigen land geen geschikte baan kunnen vinden. De oplossing is

"Het leven draait straks meer om termen als geluk, welzijn, welvaart, vrijheid"

dat organisaties, gedwongen door de toenemende schaarste, mensen slimmer gaan inzetten. Het is verspilling van arbeid van bijvoorbeeld een Poolse ingenieur die hier laaggeschoold werk doet. Die Pool moet beter toegerust worden om de juiste netwerken te vinden, zodat hij toch in eigen land aan de slag kan. Hij moet zich ook bewust worden van zijn eigen talenten en zijn kennis op peil houden om aan de juiste opdrachten te komen."

**Het traditionele arbeidscontract** zal in 2035 vervangen zijn door een persoonlijk contract. In de beschreven toekomstvisie heeft de Nieuwe Werknemer geen vaste aanstelling meer, maar een contract gericht op flexibiliteit. Roozen: "De verantwoordelijkheid om dit goed te regelen komt meer en meer bij de werknemer te liggen. Dat zie je al bij de groeiende groep zzp'ers. Een professional neemt de eigen verantwoordelijkheid om zijn afspraken goed te gaan regelen. Natuurlijk moet de werkgever die faciliteiten ook bieden. Je gaat dus meer focussen op flexibiliteit waardoor je op een beter resultaat uitkomt, in plaats van dat je het contract centraal stelt. Het gaat straks niet meer om die arbeids-



Zelfstandig organisatieadviseur Marieke Schurink (rechts) en Vitae-medewerkers Monique Roozen (voor) en Genevion Keune (thematrekker) werkten mee aan het hoofdstuk 'Werk'.





Thematrekker Willemijn Kemp: "Werkelijk leiderschap is op de eerste plaats jezelf zijn."

## “DE LEIDER VAN 2035 IS DIENEND”

Voorbeelden van ideale leiders zijn er wel. Willemijn Kemp, managementconsultant en eigenaar van het adviesbureau Vital Interest, noemt er een paar: Gandhi, Mandela, de Dalai Lama. “We hebben een aantal conclusies getrokken in ons deelrapport over leiderschap”, zegt Kemp. “Werkelijk leiderschap is op de eerste plaats jezelf zijn. Het heeft geen zin om te definiëren wat een duurzame leider is, want je bent het, of niet. Daarnaast moet je visie hebben en je verantwoordelijkheid nemen. Belangrijk is je plaats te vinden in het geheel en van daaruit verder te gaan.”

Duurzame leiders, niet te vangen in een definitie, maar volgens de schrijvers van het hoofdstuk ‘Leiderschap’ zijn we het allemaal. ‘Eén persoon kan het verschil maken, maar samen staan we sterker en kunnen we pas echt het verschil maken’, zo staat er in de conclusie te lezen. “Leiderschap kun je niet los zien van de context”, zegt Kemp, die kartrekker was van dit thema. “We hebben elkaar nodig en moeten het met elkaar doen.” Kemp wijst erop dat de leider van nu kwetsbaarder is dan ooit door de komst van internet en de sociale media. “Eén misstap en je valt van je voetstuk, zoals we onlangs hebben kunnen meemaken met IMF-topman Dominique Strauss-Kahn. Je ziet dat het moeilijk is om mooie eigenschappen te koesteren. Maar een leider hoeft niet heilig te zijn en ook niet te doen alsof.” De ideale leider die een duurzame rol kan spelen is degene die kan dienen. Kemp: “Als je het goed wilt doen, zorg je dat alles voor elkaar komt. Dus minder ego en meer gelijkwaardigheid. De beste leider is degene die tussen de mensen staat. In een groep heb je leiders en volgers. Maar een echte leider kan ook volgen.”

“Je moet blijven investeren in opleidingen en blijven kijken naar hoe mensen op de juiste manier hun talenten kunnen inzetten”

- contracten die we nu kennen, maar meer om wat een organisatie nodig heeft en wat een werknemer te bieden heeft. De werknemer wordt daarmee meer arbeidsgever.” De zekerheden van nu zijn straks niet meer ‘van deze tijd’, voorspelt Roozen. “Deels omdat het niet meer te betalen is. Er wordt steeds meer een beroep gedaan op de burgers zelf om dingen in orde te brengen.” In de toekomst is nog slechts minimaal ruimte voor de vakbonden. Mbo+, hbo- en universitair opgeleide werknemers bepalen ‘voortaan zelf hun carrièrepad en laten zich als gevolg daarvan steeds minder leiden door wat er van bovenaf wordt bepaald. Ook de lager opgeleiden zijn in 2035 meer betrokken bij de invulling van hun werk en daardoor ook bij de toekomst ervan’, aldus het hoofdstuk ‘Werk’. Een centrale rol is weggelegd voor de netwerken, waar zich iedereen vrijwillig kan aansluiten. “Je moet blijven investeren in opleidingen en blijven kijken naar hoe mensen op de juiste manier hun talenten kunnen inzetten”, zegt Roozen. “Dat geldt ook voor de schoonmaker die moet onderzoeken in welke netwerken hij actief kan zijn en de juiste coaching kan ontvangen. Zaken die vroeger misschien vastgelegd waren in arbeidscontracten of cao’s moet hij of zij zelf gaan uitonderhandelen.” Maar hoe zit het dan met het solidariteitsprincipe dat de basis is van de vakbeweging? “De netwerken zullen dat solidariteitsbeginsel gaan faciliteren en regelen. Want juist door onderdeel te zijn van netwerken gaan mensen elkaar opzoeken en helpen. Bij zzp’ers zie je dat al ontstaan. Ze zijn gespecialiseerd in een bepaald vak, maar als iemand bijvoorbeeld vragen heeft over financiën, dan zie je dat hij te rade gaat bij een collega. De overheden dienen ervoor te zorgen dat die netwerken op alle niveaus goed kunnen functioneren.” Roozen uit zich kritisch over de huidige structuur van de vakbeweging. “De bonden hanteerden vele plichten, bijvoorbeeld om aan een cao deel te nemen. Ze hebben het te strikt willen organiseren en dat past niet meer bij deze tijd. Daardoor ontstaan subbonden rondom

een thema als freelance journalisten of een bepaald vakgebied om dingen te regelen, en daar geloof ik in.”

**Niet de competenties, maar het talent** van de werknemer wordt belangrijk, zo luidt de voorspelling. De rol van de werkgever moet hierin dan ook veranderen. Hij zal de zelfstandige professional moeten begeleiden, uitdagen en faciliteren. “Een organisatie heeft vaak een heel breed scala aan talenten nodig”, zegt Roozen. “Heel veel mensen realiseren zich niet wat ze in huis hebben. Zoals bijvoorbeeld moeders, die een tijdje aan de zijlijn hebben gestaan, maar ondertussen hebben geleerd om heel goed te organiseren. Het is een taak van de werkgever om dat naar boven te halen.”

Als hij dat niet doet, stelt Roozen, krijgt hij een probleem met het vinden van de juiste kandidaten. “HR krijgt straks ook een grotere en strategische rol om de juiste talenten te herkennen. Tegenwoordig gaat het al meer om de drie V’s: vinden, volgen en verbinden van werknemers.” Geld zal voor de werknemer minder een rol gaan spelen. Het leven draait straks meer om termen als geluk, welzijn, welvaart, vrijheid. Roozen: “Materiële zaken schuiven naar de achtergrond. Ik denk dat we nu op een punt staan dat geluk niet groter wordt als we maar meer gaan verdienen met z’n allen. Sterker nog: ik denk dat veel geluk nu samenhangt met de juiste werk/privébalans. De zingeving in je baan wordt belangrijker en als je het daar niet vindt, zoek je het in vrijwilligerswerk. Juist de trend dat steeds meer mensen voor zichzelf gaan werken, laat zien: het is eigenlijk wel genoeg en ik kan ook best met minder. Ik wil zelf gaan bepalen wat ik wil doen en ik hoef niet meer in die gouden kooi te zitten van een organisatie die nog op de oude manier is georganiseerd. Ik vind zelf m’n plekje wel.” ■

Het boek ‘Duurzaam Denken Doen’ is te bestellen op [www.ourcommonfuture.nl](http://www.ourcommonfuture.nl) voor 14,95 euro (ISBN 978 90 13 09008 6); op dezelfde website zijn alle uitgebreide deelrapporten te vinden.



Ruud Lubbers ontving het eerste exemplaar van het boek; het resultaat van het grootste crowdsourcing-project in MVO-land ooit.