

# De toekomst van werk? Afscheid van het Human Resources Management!

Geert Van Hootehem, Janne Eijckmans - Centrum voor Sociologisch Onderzoek, KU Leuven

## ABSTRACT

Onze arbeidsmarkt kreunt onder de schaarste. Tekorten in de zorg, de industrie, het onderwijs of het gevangeniswezen worden steevast afgedaan als sectorale crisissen, terwijl ze globaal en structureel van aard zijn. We hebben zestig jaar een personeelsbeleid gevoerd met een ruime arbeidsmarkt. Dat heeft zijn sporen nagelaten op de wijze waarop we organiseren. Alles was goed om arbeidsvolume te lozen. Allerlei arbeidsduurverminderingen, jongeren lang laten studeren en vooral geen aandacht hebben voor werkbaar werk. Schaalvoordelen werden beoogd door te organiseren vanuit een specialisatiedrang. Dat specialisatie schaarste creëert, kon in deze ontspannen arbeidsmarkt de pret niet drukken. We zullen evenwel het tij moeten keren. Dat betekent inzetten op duurzame inzetbaarheid. Daar hoort een retentiebeleid via werkbaarheid bij. Er zal dus georganiseerd moeten worden rondom diversiteit. Dat kan niet zolang we uitgaan van 'de functie' als referentiepunt van ons organisatie-model. De voorbije zes decennia was de functie de constante. De competenties en preferenties van de (potentiële) werknemer waren de variëteit. Wie er niet (meer) in paste, mocht beschikken. Theorie en praktijk van het Human Resources Management zijn gebaseerd op de assumptie dat de functie de kleinste bouwsteen van de organisatie is of moet zijn. De huidige arbeidsmarkt verwerpt deze aanname. We moeten de relatie omkeren. De beschikbare arbeidskrachten zijn de constante geworden. We moeten uitgaan van het zogenaamde CAP-model, de beschikbare competenties, autorisaties en preferenties. Die variëren enerzijds heel sterk tussen mensen onderling en anderzijds binnen een (lang durende) loopbaan. Organisaties en werk zullen een aggregaatsniveau hoger moeten ontworpen worden. Flexibele, dynamische multidisciplinaire teams met deels overlappende rollen (rolgunning en -deling) die ademen volgens de beschikbaarheden op de arbeidsmarkt zullen het nieuwe normaal worden. Via deze ingrepen wordt werkbaar werk eindelijk weer normaal. De wijze waarop het Human Resources Management vandaag bedreven wordt, zal dus niet meer normaal zijn.

## De stijgende noodzaak van duurzame inzetbaarheid

De huidige arbeidsmarkt wordt gekenmerkt door grote personeelstekorten. Dat is nog een *understatement*. Die krapte is onder meer een rechtstreeks gevolg van de Tweede Wereldoorlog. Tijdens die oorlog werden weinig kinderen gebaard, maar nadien volgde een heuse babyboom doordat twee generaties vrouwen tegelijkertijd kinderen kregen. Deze conjuncturele demografische ontwikkeling heeft vanaf de zestiger jaren geleid tot een uitdijende bevolking op beroepsactieve leeftijd. Het waren gouden tijden voor rekruteerders. Wie op zoek ging naar de witte raaf met groene sproeten, vond die wel in het overaanbod op de arbeidsmarkt. De keerzijde van de medaille was dat er kwistig omgegaan werd met onze human resources, omdat er geen noodzaak was om daar duurzaam mee om te gaan. Nu de eerste generatie babyboomers de arbeidsmarkt verlaat - we spreken over de vergrijzing op de arbeidsmarkt - zullen we noodgedwongen het geweer van schouder moeten veranderen.

Dat zal moeten omdat tegelijk met deze conjuncturele ontwikkeling zich twee structurele ontwikkelingen voordoen. Vanaf het begin van de zeventiger jaren noteren we een significante daling van de nataliteit. Deze ontgroening zorgt ervoor dat de uittrede van de zogenaamde babyboomers niet gecompenseerd wordt door een evenredig aantal intreders. Alsof dat nog niet voldoende is, gaat de ontgroening gepaard met nog een andere structurele demografische ontwikkeling. Door een significante en continue stijging van de levensverwachting tenderen we naar een samenleving met zeer veel zeer oude medeburgers. Dat laatste fenomeen wordt de vergrijzing van de vergrijzing genoemd.

Zes decennia lang was er dus (te) veel volk op de arbeidsmarkt. Via allerlei arbeidsvolume-dalende maatregelen (gaande van lang studeren over allerlei verlopen tot en met het zogenaamde brugpensioen) hebben we daar nooit veel last van gehad. Arbeid werd daarentegen tot last uitgeroepen en de duur dat we aan deze kwelling blootgesteld werden, moest voortdurend verkort worden. Met enig gevoel voor cynisme kan men zelfs betogen dat we het werk dermate georganiseerd hebben dat we er *en masse* ziek van werden (zie verder). Ook dat scheelde om het overvloedige arbeidsaanbod onder controle te krijgen.

Maar die overvloedigheid van het arbeidsaanbod kan ondertussen naar het rijk der geschiedenis verwezen worden. De komende drie decennia kondigen zich aan als een periode met structurele schaarste op de arbeidsmarkt. De pool aan niet (langer) werkenden oogt tamelijk leeg (Vansteenkiste et al., 2019). Het nog beschikbare arbeidspotentieel zit verspreid over verschillende groepen, wat het beleidsmatig bijzonder moeilijk en delicaat maakt om dat doelmatig en efficiënt te verwezenlijken. Een waarschuwing is daarbij op zijn plaats. Wanneer elke organisatie die nood heeft aan bijkomend talent, bij ontstentenis van voldoende instroom door jongeren, gaat vissen op de interne arbeidsmarkt van de concullega, dreigt de vacatureketting (Chase, 1991). Een ingevulde vacature door iemand weg te plukken, creëert daar een nieuwe vacature, en zo verder. Wanneer dat massaal gebeurt, veroorzaakt schaarste nog meer schaarste.

## **Geef me werk, geef me werk, geef me werkbaar werk!**

De noodzakelijke focus op de arbeidsongeschikten en hun re-integratiekansen kan in een streven naar duurzame inzetbaarheid niet voldoende benadrukt worden. In tijden van schaarste zal men dan ook op het gebied van retentie haar of zijn beste beentje moeten voorzetten. Preventie en retentie opereren hierbij bijna als synoniemen. Maar ook bij eventuele uitval moet alles in het werk gesteld worden om zo snel als mogelijk re-integratie te realiseren. Ook dat zal, zoals we nog zullen betogen, vooral een kwestie van organisatie zijn.

Arbeidsongeschiktheid kan door veel factoren veroorzaakt worden. Een van de factoren is de kwaliteit van de arbeid, in het Vlaamse beleid vooral bejegend met het neologisme 'werkbaarheid'. In wetenschappelijke en beleidskringen kan er over een consensus gesproken worden dat we daarbij best uitgaan van een risico-respectievelijk kansenmodel. Een model dat arbeidsplaatsen, onafhankelijk van de uitvoerders ervan, meet en evalueert in termen van risico's en kansen en in functie daarvan herontwerpsuggesties voorstelt. Veelal wordt daarbij verwezen of vertrokken van het zogenaamde JD-R model van de Amerikaanse socioloog-architect Robert Karasek (1979). Hoewel hij zijn model indertijd lanceerde door te verwijzen naar de implicaties voor job design, is hij in het bewuste artikel wel zeer zuinig met suggesties hoe het model kan of moet gekoppeld worden aan job- en/of organisatie-ontwerp. Vanuit een vraagstelling omtrent duurzame inzetbaarheid is deze koppeling nochtans essentieel. Die koppeling kent zowel een substantiële als een instrumentele component. De substantiële component verwijst naar de maatschappelijk (gegroeide) plicht om wederzijds verantwoordelijkheid te nemen voor elkaars gezondheid. De case van het roken in publieke ruimtes is hierbij bijzonder illustratief. Wat voor roken wel lukte de voorbije decennia, lukte niet voor het streven naar meer werkbaarheid. De instrumentele component richt zich op het feit dat de structurele schaarste op de arbeidsmarkt vanuit welvaartsoverwegingen zich geen ziekmakend werk meer kan veroorloven.

Het substantiële streven is als het ware van alle tijden, terwijl het instrumentele streven afhankelijk is van de arbeidsmarktcontext. Een overaanbod aan arbeidskrachten kan net bijdragen aan een daling in de kwaliteit van het werk, als gevolg van het efficiëntiestreven van werkgevers (Burgess & de Ruyter, 2000; Stanford, 2019).

Welke interventies daarvoor nodig zijn, daarvoor kan de mosterd niet bij het JD-C-model gehaald worden. Het vandaag dominante en uit het JD-C afgeleide JD-R-model biedt nog minder inspiratie voor arbeid- en/of organisatie-design. Echter geen nood: de moderne sociotechniek zoals ontwikkeld door de Sitter (1998) en zijn erfgenamen (Kuipers, 2020; Van Hootegem, 2000) integreert het Karasekmodel in een theoretisch model en bijhorende instrumenten. Dat is overigens de reden waarom op interventie georiënteerde wetenschappers en consultants bij het oorspronkelijk model blijven zweren. Dat betekent dus dat we niet alleen de kwaliteit van de arbeid of het gebrek eraan kunnen meten, maar dat we ook over de tools beschikken om onwerkbaarheid om te turnen naar duurzame inzetbaarheid.

Dat is alvast een zorg minder. De vraag blijft dan nog wel hoe het gesteld is met de werkbaarheid in onze samenleving. In het verlengde daarvan kan gepeild worden naar de specifieke arbeidsmarktconstellaties (types organisaties, beroeps- of functiedeelmarkten, sectoren, enzovoort) waar er eventueel werk is aan de werkbaarheid. De driejaarlijkse werkbaarheidsmonitor biedt uitsluitsel. Het aantal actieve jobs, bleef in 2016 beperkt tot minder dan één op drie. Ook al lijken de data van 2023 een licht verbeterend beeld op te leveren, achter de geaggregeerde data ontvouwen zich nog steeds de pijnpunten waarmee onze arbeidsmarkt af te rekenen heeft (Bourdeaud'hui et al., 2023, pp. 29-36).

Bovendien toont de Vlaamse werkbaarheidsmonitor andermaal de nadelige effecten van een slechte kwaliteit van het werk op onder meer ziekteverzuim en verloop. Bij werknemers met over de hele lijn een werkbare job ligt de verloopintentie beduidend lager. De auteurs besluiten dan ook: "we kunnen opnieuw bevestigen dat de jobkwaliteit van groot belang blijkt voor de duurzame inzetbaarheid" (Bourdeaud'hui et al., 2023, p.5). Dat blijkt ook uit studies rond retentie-intenties bij werknemers. Jobtevredenheid speelt daarin een belangrijke rol (Gelencsér et al., 2023). Zorgen voor uitdagende en gevarieerde jobs met de nodige autonomie en flexibiliteit blijkt dan ook een effectieve manier om werknemers te behouden. Eerdere positieve werkervaringen, gekenmerkt door een passend job design, aangename werkomgeving en leermogelijkheden, vormen bovendien pull-factoren die ervoor zorgen dat oudere werknemers terug aan het werk gaan (Schlosser et al., 2012).

## Een versnelling hoger schakelen

Tegen de achtergrond van de structurele krapte op de arbeidsmarkt schreeuwen deze cijfers om meer actiebereidheid. De instrumenten liggen er, de data zijn er. Daarachter moet niemand zich verschuilen.

We moeten dus anders organiseren. In discussies die daarover gevoerd worden in de (sociale) media, lijkt daarover een grote consensus te bestaan. We moeten onze arbeidsorganisatie herinrichten met het oog op duurzame inzetbaarheid. Dat moet vanuit een substantieel en instrumenteel streven. Substantieel omdat inclusie een fundamenteel basisrecht is. Instrumenteel omdat we onze welvaart en bijhorend maatschappelijk model niet kunnen handhaven zonder die duurzame inzetbaarheid. Maar welke interventies dringen zich op in die arbeidsorganisatie om dat te kunnen realiseren?

Hoe dat moet, kan best afgeleid worden uit een verkenning van de wijze waarop we traditioneel organiseren. Een organisatie-ontwerp dat ons veel welvaart gebracht heeft maar in ieder geval geen duurzame inzetbaarheid. Het is een manier van organiseren die inzet op schaalvoordelen via standaardisatie en uniformisatie. Alle gelijksoortige bewerkingen werden gegroepeerd, wat leidde tot monofunctionele afdelingen en teams. In het jargon heet dat een functioneel, op specialisatie gebaseerd organisatie-ontwerp.

Dergelijke traditionele, functionele organisatie leidt meestal tot een mix van passieve en slopende jobs. Het gebrek aan uitdaging en verveling van de ene is tegelijkertijd de oorzaak van de stress en het risico op burn-out van de andere. Passieve en slopende arbeidsplaatsen omzetten in actieve jobs (die geëist worden door en voor de hedendaagse werknemer) vereist aanpassingen in de organisatie van het werk. Een functionele inrichting leidt immers tot meer problemen in het werk en tegelijk minder mogelijkheden om deze problemen op te lossen.

Een bijkomend effect van deze zucht naar specialisering is dat de krapte op de arbeidsmarkt nog wordt aangescherpt. Want door de opdeling van het werk in zo veel mogelijk gespecialiseerde deelbewerkingen, heeft men ook voor elke job een werknemer nodig die in deze deelbewerking gespecialiseerd is. Werknemers met veelal specialistische kennis en vaardigheden en een gebrek aan generieke zijn echter niet flexibel inzetbaar voor bijvoorbeeld een gelijksoortige deelbewerking in een andere afdeling (Lavrijsen & Nicaise, 2017). De mobiliteit tussen deze specialisaties verloopt traditioneel moeizaam. Als er voor elke job een gespecialiseerde vacature is, bemoeilijkt dit de afstemming tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. In tijden van een riant arbeidsmarkt heeft men zich dat nauwelijks beklagd. Vandaag en in de toekomst is er meer nood aan levenslang leren en generieke kennis. Onze economie kan zich zo'n hoge mate van specialisatie niet meer veroorloven. Méér nog: door de omkerende afhankelijkheidsgraad (actieven/passieven) zullen onze organisaties veel productiever moeten worden. Je moet in burn-out tijden niet aan medewerkers komen vertellen dat dat moet door harder te werken. Neen, alleen anders organiseren en beter werken zal die performantieboost kunnen realiseren.

## **Diversiteit organiseren, hoe doe je dat?**

Zestig jaar lang hebben we van alles bedacht om het (teveel aan) arbeidsvolume voortdurend te reduceren. We organiseerden het werk dusdanig dat een grote kans op ziekte door het werk veroorzaakt werd en dat kwam goed uit. Nu moet het dus anders? De inzichten, de receptuur is voorhanden. Het komt er nu gewoon op aan die snel toe te passen. Immers, we moeten ervoor zorgen dat we iedereen op de vloer krijgen en (een loopbaan lang gezond) houden. Dat betekent omgaan met diversiteit. Dat durft al eens vragen uitlokken. Wanneer iemand het Karasekmodel aanprijst om functies te analyseren en te veranderen, komt steevast de volgende vraag boven water "Is dat geen model op maat van hogergeschoolden?" Steevast gevolgd door: "Toch niet iedereen wil actief werk?". Het model heeft niks te maken met de geschooldheid van de werknemer. Elk soort werk kan georganiseerd worden als actief werk. Het kan dus voor iedereen, ongeacht wat men kan. Maar hoe zit het dan met de wil-vraag? Wil iedereen wel actief werk? Iedereen is misschien veel gezegd, maar het merendeel van de werknemers prefereert uitdagend werk op voorwaarde dat er voldoende hulpbronnen zijn om de uitdagingen te lijf te gaan. De situatie op de arbeidsmarkt is bovendien van die aard dat we ons niet kunnen veroorloven medelijden te ontwikkelen met diegenen die passen voor actief werk. We doen dat toch ook niet met rokers?

## **Ban de functie, ontwerp op maat van de groep**

Er kan dus actief werk ontwikkeld worden in synergie met de diversiteit op de arbeidsmarkt. Meer nog! Onze verzorgingsstaat zal maar gegarandeerd kunnen worden wanneer totale inclusie kan gerealiseerd worden. Dat betekent organiseren op maat van de neurodiversiteit onder de bevolking. Maar hoe begin je daar dan aan? In de eerste plaats door niet langer te ontwerpen, denken en handelen in termen van 'functies'. De organisatie wende ligt voor de hand. Er moet een stapje hoger gedacht en ontworpen worden. De organisatie moet ontworpen worden tot op groepsniveau. De inventaris van alle taken die moeten gebeuren in een organisatie wordt de organisatie-taak-pool genoemd. Die taakpool moet opgedeeld worden in deelverzamelingen die overeenkomen met de hoeveelheid werk die door een elftal mensen verricht kan worden. Waarom elf? Het mogen er ook tien of vijftien zijn, maar weet wel dat het geen toeval is dat voetbal met elf gespeeld wordt.

De opdeling in subunits, mini-ondernemingen, kan volgens verschillende criteria gebeuren. In de traditionele organisatielogica gebeurde dat, zoals hoger aangehaald, volgens aard van de bewerking. Dit organisatieconcept heeft ons veel welvaart gebracht, maar is onaangepast aan onze huidige volatiele, onzekere, complexe en ambigue (VOCA) samenleving. Zoals reeds vermeld, zit dit kwaliteit van het werk en brede inzetbaarheid in de weg. Multidisciplinariteit is het alternatief. Dat kan door de deelverzamelingen te creëren op basis van klanten- of ordergroepen. Binnen deze deelverzamelingen wordt dan het volledige proces afgewerkt. Dat kantelen kan in elke organisatie, in elke sector.

## **De sluitsteen van de duurzame inzetbaarheid: het CAP-model**

De opdeling in mini-units gebeurt zonder dat men daarbij oog heeft voor concrete mensen. Hier telt enkel de duurzame fit tussen strategie en structuur. Vandaar dat de voorgestelde manier van werken niet enkel oog heeft voor werkbaarheid, maar integendeel vertrekt van de performantie van de organisatie. Vanaf dan komen wel mensen van vlees en bloed in het vizier. Voor elke mini-unit is er een inventaris van taken die deze zal verrichten. Vervolgens wordt voor elke (potentiële) werknemer onderzocht over welke competenties deze beschikt, voor welke taken de betrokken werknemer geautoriseerd (de zogenaamde beroepsbekwaamheden) is en welke de door haar of hem geprefereerde taken zijn (het zogenaamde CAP-model). Deze aanpak laat een functie-ontwerp toe op maat van de diversiteit van de werknemers in de groep en organisatie, en finaal samenleving, maar evenzeer in functie van de CAP-dynamiek in de levensloop en loopbaan van elke individuele werknemer. Daarmee is perfect voldaan aan de ontwerpeisen die impliciet vervat zaten in de hier gehanteerde definitie van duurzame inzetbaarheid. Maar de merites reiken nog verder. Deze benadering is perfect op maat geschreven van reïntegratietrajecten. Vandaag leggen die trajecten te eenzijdig de nadruk op de reïntegreerder. Herintegratie moet de nadruk leggen op de fit tussen persoon en functie, die bovendien moet beschouwd worden in relatie met het netwerk van andere functies binnen de organisatie.

“Een profiel plaatsen in een functie”: dat is zestig jaar lang de realiteit geweest. De functie was het gegeven. De werknemer moest erin passen of werd aan de kant geschoven. Er was toch volk zat. Duurzame inzetbaarheid draait de richting om. Niet langer is de functie de constante en de werknemer de variabele. Voortaan is de werknemer de constante en de functie de variabele. De functie of rollen moeten immers gemaakt worden op maat van het (soms wijzigende) CAP-profiel van elke beschikbare werknemer. Slechts dan kan er voor iedereen werkbaar werk gecreëerd worden. Slechts dan kan er voor iedereen plaats gemaakt worden op de werkvloer. Indien dat lukt, kan onze verzorgingsstaat gevrijwaard blijven.

Het heeft echter wel grote consequenties in de boardroom en met name voor de personeelsverantwoordelijken. De theorie en de praktijk van het Human Resources Management vertrok van de functie als kleine bouwsteen van de organisatie. Organogrammen, selectieproeven, functieclassificaties, beloningssystemen, ... ga het rijtje HRM-deelspecialismen en -instrumenten maar af, steeds is de functie de maat der dingen. Zelden werd daarbij geëxpliciteerd dat een riant arbeidsmarkt de voorwaarde was om deze wijze van denken inzake organisatie-ontwerp en bijhorend personeelsbeheer te kunnen realiseren. De huidige en toekomstige arbeidsmarkt zullen organisaties dwingen om daar komaf mee te maken. Organisaties en werk zullen een aggregaatsniveau hoger moeten ontworpen worden. Flexibele, dynamische multidisciplinaire teams met deels overlappende rollen (rolgunning en -deling) die ademen volgens de beschikbaarheden op de arbeidsmarkt zullen het nieuwe normaal worden. De wijze waarop het Human Resources Management vandaag bedreven wordt, zal niet meer normaal zijn.

## BIBLIOGRAFIE

- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., Vanderhaeghe, S. (2018). *Werkbaar werk en de jobtypes van Karasek. Analyse-oefeningen op basis van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2016*, SERV.
- Bourdeaud'hui, R., Lamberts, M., Notebaert, S., & Vanderhaeghe, S. (2023). *Hoe werkbaar is je job? Werkbaarheidsmeting werknemers 2023*. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid.
- Burgess, J., & de Ruyter, A. (2000). Declining Job Quality in Australia: Another Hidden Cost of Unemployment. *The Economic and Labour Relations Review*, 11(2), 246-269. <https://doi.org/10.1177/103530460001100207>
- Chase, I.D. (1991). Vacancy chains. *Annual Review Sociology*, Vol 17, 133-154.
- de Sitter, L.U. (1998). Synergetisch produceren. *Human Resources Mobilisation in de produktie: een inleiding in de structuurbouw*. Koninklijke Van Gorcum.
- Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, G., Zsolt Sándor Kőműves, & Hollósy-Vadász, G. (2023). The holistic model of labour retention: The impact of workplace wellbeing factors on employee retention. *Administrative Sciences*, 13(5), 121. <https://doi.org/10.3390/admsci13050121>
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 24, 285-308.
- Kuipers, H., van Amselsvoort, P., & Kramer, E.-H. (2020). *New ways of Organizing. Alternatives to Bureaucracy*. Acco.
- Lavrijsen, J., & Nicaise, I. (2017). Returns on vocational education over the life cycle: between immediate labour market preparation and lifelong employability. *International Review of Education*, 63(2), 257-280. doi: 10.1007/s11159-017-9630-9
- Schlosser, F., Zinni, D., & Armstrong-Stassen, M. (2012). Intention to unretire: HR and the boomerang effect. *Career Development International*, 17(2), 149-167. <https://doi.org/10.1108/13620431211225331>
- Stanford, J. (2019). A turning point for labour market policy in Australia. *The Economic and Labour Relations Review*, 30(2), 177-199. <https://doi.org/10.1177/1035304619835075>
- Vansteenkiste, S., Sourbron, M., Scholiers, B., Van Onacker, E., De Graeve, P., & De Smet, R. (2019). *Een inclusieve benadering van het arbeidspotentieel van de Vlaamse bevolking op basis van enquête- en administratieve data* (Werk.Rapport 2019 nr.1). Leuven: Steunpunt Werk.
- Van Hootegem, G. (2000). *De draaglijke traagheid van het management: tendensen in het productie- en personeelsbeleid*. Acco.