

ESSAY

HOE HOGESCHOLEN DE WERKNEMER VAN DE TOEKOMST CO-CREËREN

DR. HARM VAN LIESHOUT

PLURIFORMITEIT EN DE ONZEKERE TOEKOMST

De werknemer van de toekomst bestaat evenmin als de werknemer van vandaag. De arbeidsmarkt is bijzonder gedifferentieerd en pluriform. Als beroepsonderwijsinstellingen zijn we zelf nota bene de kraamkamer van die pluriformiteit: de beroepsgerichte differentiatie van arbeidskrachten begint immers bij ons. Wij bieden de ingenieurs van morgen vier jaar lang een wezenlijk ander curriculum dan de beeldende kunstenaar, de hbo-jurist of de fysiotherapeut. Wij differentiëren de arbeidskrachten van de toekomst.

Wij zijn natuurlijk niet de onderliggende oorzaak van die pluriformiteit. We bieden opleidingen gebaseerd op een (toekomstige) vraag op die arbeidsmarkt, en ons pluriforme aanbod weerspiegelt de forse arbeidsdeling en differentiatie op de arbeidsmarkt. We zijn als beroepsonderwijsinstellingen ooit ontstaan als leerwerkhoeken van arbeidsorganisaties, waar ervaren werknemers de nieuwkomers het vak leerden. De arbeidsdeling is met de tijd steeds verder voortgeschreden, en bewerkstelligde dat nieuwe generaties geleidelijk een steeds langere periode nodig hadden om hun steeds specialistischer wordende vak te leren, en dat geleidelijk steeds meer off-the-job, op school gingen doen. Daar komen we vandaan.

Waar we naar toe gaan weet niemand precies. Maar de pluriformiteit zal blijven, en de veranderingsdynamiek wordt eerder groter. Maar als je de gemiddelde ondernemer vraagt wat hij over vijf jaar kwantitatief en kwalitatief aan personeel nodig heeft, weet hij dat niet precies. Sterker: een gedeelte van de werkgevers van de toekomst bestaat op dit moment nog niet eens – dus die kunnen we er niet eens naar vragen. Het aantal

nieuwe ondernemingen in Nederland groeide van 30.000 in het midden van de jaren tachtig tot ruim honderdduizend in 2011 (WRR, 2014: 63).

Dus er verandert wel wat op de arbeidsmarkt. Maar: het gaat nu ook weer niet om de revolutie die sommigen vermoeden. Onze afgestudeerden hebben een aantal flexbaantjes naast hun opleiding en kort erna, maar belanden na die aanlooperperiode toch gewoon in een contract voor onbepaalde tijd bij een werkgever waar ze een jaar of tien blijven. En veel mobiliteit daarna impliceert misschien wel een wisseling van werkgever, maar voltrekt zich binnen hetzelfde beroep.

Wetenschappelijk gezien zijn de prognoses van het Researchcentrum Onderwijs Arbeidsmarkt (ROA) de norm (ROA, 2013). Het is voor beroepskiezende jongeren, werkgevers, onderwijsinstellingen en arbeidsmarktregisseurs handig om een beeld te hebben over de verwachte kwantitatieve en kwalitatieve verandering van de vraag naar arbeid. Gezien de lange productietijd van nieuwe professionals is vijf jaar precies de verwachte doorlooptijd tussen het moment van de (vierjarige) opleidingskeuze op zeventienjarige leeftijd, en de eerste volledige baan daarna. Dankzij een vijfjarige prognose kan de jongere de verwachte vraag naar arbeid meewegen in zijn beroeps- en opleidingskeuze. De werkgever en de gemeente kunnen een bij- of omscholingsprogramma ontwikkelen voor segmenten waar tekorten dreigen. En de onderwijsinstelling kan desnoods een numerus fixus instellen waar overschotten dreigen. Informatie helpt dergelijke keuzes te maken, en het tijdig genereren ervan is dus een nuttig hulpmiddel, omdat we dan nog kunnen bijsturen.

→ ESSAY / HOE HOGESCHOLEN DE WERKNEMER VAN DE TOEKOMST CO-CREËREN

Maar de voorspellende waarde van dergelijke prognoses is beperkt. "De beste voorspelling is immers dat zaken anders zullen lopen dan wij nu denken", aldus de WRR (2013:12). Daarom kijkt het ROA ook niet verder vooruit dan vijf jaar. Een retrospectieve vergelijking van die prognoses en de daadwerkelijke tekorten en overschoten op de arbeidsmarkt zou laten zien dat zelfs vijfjaarsvoorspellingen al niet erg accuraat zijn. Dat is ook helemaal niet erg, in dit geval: want dat is ook niet de (primaire) bedoeling. We willen juist een paar jaar tevoren weten in welke arbeidsmarktsegmenten tekorten of overschotten dreigen ... zodat we ze kunnen proberen te voorkomen. We zoeken dus geen precieze prognose van de uitkomst (zoals bij het weer); we beogen in zekere zin een self-denying prophecy: een voorspelling die juist doordat ie gedaan wordt, niet uitkomt.

Datzelfde ROA publiceerde overigens recent een lezenswaardig rapport voor wie geïnteresseerd is in de vraag hoe zes algemenere trendmatige sociaal-economische veranderingen (de kennissamenleving; de ICT-revolutie; globalisering; verandering van de economische structuur; high-performance organisaties; en toenemende onzekerheid) doorwerken in de afstudeerpositie van hbo- afgestudeerden (Allen, 2013). Het rapport is ook heel duidelijk over de hoofdlijn:

- de specifieke vakmatige competenties blijven het belangrijkste, en het hbo moet dus specialisten in plaats van generalisten blijven opleiden (Allen, 2013: 61:62);
- en die vakmatige competentie-ontwikkeling is 1 à 2 jaar na het afstuderen nog allesbehalve afgerond (Allen, 2013: 57).

CO-MAKERSHIP

De werknemer van de toekomst produceren we als hogescholen zelf, samen met werkgevers en (last but not least) de toekomstige werknemers zelf. In de specificiteit van een concreet arbeidsmarktsegment kunnen en zullen straks regelmatig iets andere professionals nodig zijn dan vandaag de dag. Maar hoe precies, dat varieert tussen, en zelfs binnen arbeidsmarktsegmenten. Denk maar eens aan de werknemers die we zelf over tien jaar nodig denken te hebben. Enerzijds zijn daar relatief hogeschoolsectorbrede veranderingen – zoals de geleidelijk groeiende norm dat elke hbo-docent tenminste master-geschoold moet zijn. Maar er zijn ook grote, en misschien wel groeiende verschillen tussen hogescholen. De instelling die een gerespecteerde European University of Applied Sciences wil zijn, zal ten dele wellicht een andere keuze in de personele bezetting maken dan een hogeschool die zich vooral op de regionale

vraag naar arbeid richt, en zwaar inzet op associate degrees (vgl. van Lieshout et al., 2006).

Een belangrijke uitdaging is dus, hoe we de dynamiek op de arbeidsmarkt vertalen in ons opleidingspalet. De opkomst van – bijvoorbeeld – brede samengestelde wijkteams in zorg en welzijn waarin professionals uit verschillende organisaties en beroepen samenwerken, zal consequenties hebben voor het werk van die professionals, en dus ook voor de invulling van de diverse betrokken beroepsopleidingen. Misschien moet de huidige beroeps- en opleidingsdifferentiatie dan op enig moment ook weer aangescherpt. Maar wie had tien jaar geleden gedacht dat wijkgericht werken de nieuwe norm zou worden – vanwege het succes van Buurtzorg Nederland, een organisatie die destijds juist expliciet tegen de toenmalige trendmatige ontwikkeling van het werk in sector in ging? En wie durft dus uit te sluiten, dat de wijkteams die nu nog moeten worden ingericht, in 2025 niet al weer zijn ontbonden?

In plaats van te ver vooruit te kijken, en te proberen te voorspellen hoe de wereld er over tien jaar uit zal zien, is er een veel betere strategie ons op het heden te richten. Wij zijn als hogescholen in het hier en nu partner (co-maker) in de innovatie van de organisatie van de arbeid door werkgevers en werknemers in hun bedrijf en beroep (vgl. van Lieshout, 2008b; van Lieshout & Polstra, 2013). We zien al genoeg leuke voorbeelden, bijvoorbeeld in innovatiewerkplaatsen waar professionals uit het werkveld samen met docenten en studenten alternatieve werkwijzen beproeven. Ons toegepaste onderzoek in lectoraten kan ons daarbij juist helpen om de voor- en nadelen van verschillende arbeidsorganisatorische configuraties te beproeven. Collega lector Jac Christis en zijn team lieten in het RAAK MKB programma 'Van Weten Naar Verwezenlijken' studenten uit de minor 'slim produceren' toegepast onderzoek in MKB bedrijven doen om het werk daar slimmer te organiseren (Christis et al., 2014). Studenten leren in dergelijke leerateliers meteen, dat het beroep waar ze voor zijn opgeleid, geen statisch, in marmer gebeiteld statisch gegeven is. Ze zullen moeten meebewegen met hun organisatie en die van de klanten en leveranciers.

We willen als hogescholen niet verweten worden dat we te laat of te weinig meegaan met de verandering in het werkveld. We willen echter evenmin voor elk nieuw idee een nieuwe opleiding uit de klei trekken (vgl. Allen, 2013: 62). Op dit moment herijken we sector voor sector ons palet aan opleidingen, en dat leidt generiek tot een reductie van de (externe) opleidingsdifferentiatie: minder aparte opleidingen. Daar is het werkveld, overigens, vaak niet blij mee: elke individuele werkgever heeft

→ ESSAY / HOE HOGESCHOLEN DE WERKNEMER VAN DE TOEKOMST CO-CREËREN

ergens het liefst een specifiek op zijn maat gemaakte vooropleiding. Daarmee is de transparantie van het opleidingsaanbod, een effectieve beroepskeuze van jongeren, en de effectiviteit en efficiëntie van de onderwijsverzorging, echter niet gebaat.

De reële behoefte aan differentiatie op de arbeidsmarkt kan echter even goed – zo niet beter – worden geadresseerd door een ruime mate van interne differentiatie binnen de opleidingen. Minder aparte opleidingen betekent per saldo dat de resulterende opleidingen een iets bredere deel van de arbeidsmarkt bedienen: iets meer aanpalende, maar wel verschillende, segmenten. Juist het gebruik van een ruime mate van praktijkleren maakt voor een individuele werkgever echt maatwerk in de specifieke context van zijn bedrijf mogelijk.

Als ik in branche X-drie opereer, betreur ik misschien in eerste instantie dat de specifieke opleiding X- drie haar zelfstandigheid verliest. Dat zal ik misschien blijven doen, als de nieuwe bredere opleiding X- een-tot-en-met-zeven een standaard curriculum van vier jaar over die volle breedte biedt. En het eerste jaar van de nieuwe brede opleiding zal die volle breedte wel moeten hebben. En zo studenten de kans geven om op basis van betere informatie te bepalen in welke precieze richting ze hun loopbaan verder zouden willen richten.

Maar na die brede basis is er alle kans om studenten zich vanaf jaar twee op een specifiek arbeidsmarktsegment te laten richten. En als we in jaar drie en vier dan het beroepsgerichte leren juist zo veel mogelijk in de concrete arbeidscontext van de toekomstige werkgevers hebben vorm gegeven, zal de nieuwe afgestudeerde juist eerder productiever inzetbaar zijn in de specifieke context van een uniek bedrijf.

NAAR EEN LERENDE ECONOMIE!

Innovatiewerkplaatsen zijn een prachtige vorm binnen het initiële beroepsonderwijs, om een brede basis voor het hele beroep te realiseren in de concrete context van een specifiek bedrijf. Ze vormen echter ook de sleutel tot onze noodzakelijke bijdrage aan het leven lang leren. Ik zal u mijn bespiegelingen over de beleidsontwikkeling op dat thema besparen. De WRR (2014: 370). schreef kort en krachtig: "Leren is niet alleen relevant voor mensen die de arbeidsmarkt betreden, maar ook daarna, zowel op de werkplek als daarbuiten. Het is in Nederland,

ondanks enkele decennia vergaderen, nog niet gelukt om dat serieus uit te werken."

Feit is, dat de toekomst van onze deeltijd op dit moment onder druk staat. Terwijl die in theorie en praktijk nu precies zo'n belangrijk onderdeel van een responsieve arbeidsmarkt zijn. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) zet onder de veelzeggende titel 'Naar een lerende economie' (WRR, 2013) in op het versterken van het verdienvermogen van de economie: "Het gaat er daarbij om infrastructuur, instituties en menselijk kapitaal zodanig toe te rusten dat ze adequaat kunnen inspelen op wisselende omstandigheden." Het organiseren van het verdienvermogen vereist volgens de Raad responsiviteit, en dat bestaat uit drie elementen:

- Veerkracht: buffers en ontkoppelingen in het systeem om schokken op te vangen, en redundantie om functies te kunnen overnemen;
- Adaptie: kan het systeem zich aanpassen, en is er genoeg ruimte voor variatie, selectie en experimenten?
- Een proactieve houding: wordt er geleerd van fouten en geanticipeerd op de toekomst?

En de raad ziet daarbij een belangrijke rol voor (hogere) onderwijsinstellingen. Want de belangrijkste manier om de responsiviteit te bevorderen is volgens de Raad kenniscirculatie. En de Raad benadrukt, dat het daarbij niet (primair) gaat om het genereren van nieuwe kennis, maar om het beter gebruiken van bestaande kennis. De hbo-deeltijd, zo betoogde ik eerder, is daar een prima voorbeeld van: de deeltijd biedt een arbeidsmarktbuffer voor werkenden wiens beroep (of werkgever) aan het verdwijnen is; het biedt hen de mogelijkheid zich aan die veranderde omstandigheden aan te passen; en ze kunnen dat al naast en vanuit hun huidige baan doen.

Onze onderwijsfunctie blijft in die zin sociaal-economisch belangrijker dan onze onderzoeksfunctie, zo zou ik concluderen. Maar deze wordt nog belangrijker dan hij al was. En juist ons toegepaste onderzoek kan het leren van werkenden en hun werkgevers faciliteren en instrumenteren. In leerateliers leren niet alleen onze voltijds studenten, maar ook de werknemers die meewerken aan de oplossing van het praktijkprobleem in hun bedrijf. En niet te vergeten onze eigen docent- onderzoekers. Ik verwacht op de korte termijn veel meer van onze eigen creativiteit in het samen met het werkveld inrichten van

→ ESSAY / HOE HOGESCHOLEN DE WERKNEMER VAN DE TOEKOMST CO-CREËREN

leerateliërs en communities of practice in ons onderwijs en toegepast onderzoek, dan van verder vergaderen over deeltijd-wetgeving. Laten we daar dus niet op wachten. Let's show, and let's tell, met ons werkveld, in onze eigen regio.

Literatuur

Allen, J. (2013). Ontwikkelingen op de markt voor hoger opgeleiden in het hbo. Maastricht: ROA. Christis, J. et al. (2014). Van weten naar verwezenlijken. Slim organiseren in het MKB. Groningen
<https://www.hanze.nl/NL/Onderzoek/kennisportal/kenniscentra/kenniscentrum-arbeid/kennisbank/publicaties/Documents/vanwetenaarverwezenlijkenslimorganisereninhetsmkb.pdf>

Lieshout, H. van (2008a). Different Hands. Markets for intermediate skills in Germany, the U.S. and the Netherlands. Groningen: Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen.

Lieshout, H. van (2008b). Partners in arbeidsmarkorganisatie. Rede ter gelegenheid van Opening Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool Groningen. Groningen: Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen.

Lieshout, H. van, P. Kamphuis & F. Jellema (2006). Personeelsvraag in het hbo 2006-2015. Vooronderzoek naar een toekomstverkenning voor de Stichting Mobiliteitsfonds hbo. Den Haag: Stichting Mobiliteitsfonds hbo.

Lieshout, H. van & L. Polstra (2013). Energieke arbeid. Groningen: Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen. <https://www.hanze.nl/NL/Onderzoek/kennisportal/kenniscentra/kenniscentrum-arbeid/kennisbank/publicaties/Documents/energiekearbeid.pdf>

Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (2013). De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2018. Maastricht: ROA.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2013). Naar een lerende economie. Amsterdam: Amsterdam University Press.