

De HRM'er van de toekomst: koppelbazen 2.0

Marc Vermeulen

U kent ze vast wel uit de verhalen, van die Jacobse en Van Es-achtige typetjes, oude Mercedes met een kofferbak waar een betonmolen in past, veel goud aan de polsen. Ze regelen wel een paar mannetjes als er een schip gelost moet worden, een fundering moet worden gestort of de oogst snel van het land moet. Schoonmaakklussen zonder arbo-gezeur: geen probleem. Premieheffing en belastingen: dat is voor de dommen, daar hoeft u zich geen zorgen over te maken.

Dat is het model van koppelbazen dat we kennen, en ik bepleit niet de heruitvinding van al die illegale kanten daarvan. Tegelijkertijd denk ik dat in de arbeidsmarkt van de toekomst we wel veel met een nieuw soort koppelbazen te maken krijgen. Na de generatie 2.0 en het kantoor 2.0 dus nu ook koppelbazen 2.0. In de kern heeft dit te maken met het feit dat de 'baan' in de klassieke zin van het woord gaat verdwijnen. Dat wil zeggen, de vaste afspraak tussen een organisatie en een persoon om gedurende een langere periode een verbinding aan te gaan voor het grootste deel van je werktijd om een samenhangend pakket van diensten uit te voeren ten behoeve van die organisatie.

Waarom de 'baan' gaat verdwijnen

Ten eerste is de vaste relatie tussen mensen en organisaties veel minder vanzelfsprekend. Mensen en organisaties gaan meer met los/vast verbindingen met elkaar in zee en dat betekent dat er steeds vaker een nieuwe match tussen mens en organisatie zal plaatsvinden. Vastigheid zal niet worden gezocht in de aard van de relatie, maar in de ontwikkelingsmogelijkheden: hebben we iets aan elkaar en kunnen we elkaar daar regelmatig op vinden? Ten tweede staat de vaste samenstelling van een pakket van onderling samenhangende taken steeds meer ter discussie. Mooi voorbeeld is het initiatief van minister Ter Horst om het aantal functieprofielen binnen de rijksoverheid enorm te reduceren: het is zoeken naar een beschrijving van banen die recht doet aan werknemers en ruimte biedt aan veranderingen.

Ten derde vervagen de grenzen tussen werktijd, zorgtijd, leertijd en recreëertijd omdat mensen steeds meer taken parallel willen uitvoeren in plaats van volgtijdelijk: kijk maar eens in de agenda van een willekeurige vrouwelijke professional van 35, en je vindt een aaneenrijging van werken, voor een kind zorgen, leren-op-internet, naar een concert gaan en tussendoor ook nog even aan je conditie

werken. En dat loopt in tijdspatronen allemaal heerlijk door elkaar.

Tot slot zit er in het klassieke concept van de baan ook altijd een element van hiërarchische *Eindordnung*, van je plek weten. Dat is typisch een manier van denken die uit de klassieke bureaucratische organisatiemodellen komt. Een belangrijk bezwaar hiervan is dat het tot afwachtendheid en afhankelijkheid leidt. Je doet pas iets als het mag en van je verlangd wordt. Dat is steeds minder van deze tijd. Ik verwacht een snelle doorontwikkeling in de richting van meer ondernemende opvattingen over werken die binnen de grenzen van een organisatie intrapreneurial van aard zijn: ook al ben je geen zelfstandig ondernemer in de klassieke zin van het woord, er wordt in alle banen ondernemerschap verlangd.

Gevolgen

Voor het leren in organisaties heeft dit twee belangrijke gevolgen. Ten eerste zullen de leerarrangementen veel flexibeler moeten worden. Collega's Robert-Jan Simons en Sanneke Bolhuis hebben ooit voorgesteld om het onderscheid in woorden tussen werken en leren op te heffen door alleen nog te spreken over werkleren of leerwerken. Leren moet dus ook niet langer aan organisaties gebonden zijn maar aan klussen. De uitvoerder van die klussen is de drager van het leerproces en daarvoor dan ook verantwoordelijk. Het enige wat de organisatie kan doen is het mogelijk maken van het leren in het kader van de taak die uitgevoerd wordt.

Een tweede belangrijk gevolg is dat cruciale vaardigheden om in een dergelijk systeem mee te kunnen doen, mogelijk niet te leren zijn. Het gaat dan om de karakteristieken die in de klassieke competentie-ijsberg onder de waterlinie liggen. Deze worden óf al op zeer jonge leeftijd gevormd, óf liggen verankerd in de persoonlijkheidsstructuur. Ondernemerschap, innovativiteit, stiptheid: het is maar de vraag of je dat echt kunt leren of dat je dit al in je hebt. Als dit laatste het geval is, dan zal

het accent in opleidingsbeleid verschuiven van *kwalificeren* (verandert de mens) naar *selecteren* (maakt zichtbaar wat de mens in zich heeft).

Het hiervoor geschetste toekomstbeeld zal zeker niet voor de gehele arbeidsmarkt gaan gelden. Er zullen ongetwijfeld veel mensen blijven die op zoek zijn naar een baan in plaats van een cluster van klussen. Ze zullen zichzelf ook meer zien als een werknemer dan als de eigenaar van een bundel van talenten. Er gaat daarbij wel een opvallend verschil ontstaan met het verleden. In de 20ste eeuw was het zo dat degenen met de vaste banen er het beste bijzaten: zij hoorden tot de gelukkigen aan de 'binnenkant' van de arbeidsmarkt. Daarom heen zwierf een schil van los-vaste arbeidskrachten, die veel baan- en inkomensonzekerheid kenden en die zwakke posities innamen in de samenleving. Overheid en bonden hebben zich terecht om die reden vaak juist over deze groep ontfermd: zij moesten immers beschermd worden voor allerlei vormen van uitbuiting. Het gewenste ideaal werd dus dat van de gereguleerde vaste arbeidsrelatie, als bescherming tegen werkgevers die voor een dubbeltje op de eerste rij wilden zitten. Ze werden door koppelbazen op hun wenken bediend, totdat politie en justitie daar een stokje voor staken.

Dat beeld wordt wezenlijk anders. Het zijn juist de geprivilegieerden, de hoger opgeleiden, de zelfbewusten, die geen vaste arbeidsrelaties meer wensen aan te gaan. Zij voelen zich sterk genoeg om invulling te geven aan hun eigen arbeidsloopbaan. De koppelbazen 2.0 zijn de eigenaren van netwerkkenis die ze inzetten om talenten aan opdrachten te koppelen. Het zijn intendanten in plaats van souteneurs geworden.

Prof. dr. M. Vermeulen is directeur IVA, Instituut voor beleidsonderzoek en advies, verbonden aan de Universiteit van Tilburg, en hoogleraar TiasNimbas.