

# Naar een duurzame toekomst?

## *Het belang van vakmanschap van (oudere) werknemers bij de transitie naar een meer duurzame industrie*

Joop Zinsmeister  
Daniel van Middelkoop  
Marcel van Maanen

*Economische sectoren als landbouw, transport en industrie staan voor de opgave om te verduurzamen. Deze opgave zorgt voor andere banen en stelt andere eisen aan mensen die werkzaam zijn in deze sectoren. In dit artikel verkennen we de vraagstukken rond werk, vakmanschap en oudere werknemers die ontstaan vanwege deze transitie, en de rol die HR hierin speelt. Om hier inzicht in te krijgen, deden we een jaar lang onderzoek bij een groot industrieel bedrijf, waar we spraken met vakmensen, HR-medewerkers en leidinggevenden over de gevolgen voor het werk van de transitie van grijze naar groene productiemethoden. In deze casus bleek dat de schoksgewijs verlopende transitie het vakmanschap van (oudere) werknemers onder druk zet. De onzekerheid die de transitie voor de komende jaren met zich meebrengt leidt op organisatieniveau tot spanningsvelden. HR zou de eigen rol kunnen invullen door de concretisering van de duurzame productie in de toekomst samen met de werknemers en de leidinggevenden proactief vorm te geven.*

### **Inleiding**

Economische sectoren als landbouw, transport en industrie staan voor de opgave om de komende tijd te verduurzamen. Dat vraagt om ingrijpende maatregelen. We zien dat bijvoorbeeld bij de noodzaak van de energietransitie: de overgang van een traditionele of 'grijze' naar een nieuwe of 'groene' energievoorziening. Doel is Nederland uiteindelijk 'van het gas' af te krijgen en de uitstoot van CO<sub>2</sub> te beperken. Die transitie vindt plaats in organisaties en wordt door landelijk beleid gestimuleerd. De gevolgen ervan zijn op vele plekken en in vele organisaties zichtbaar. Bijvoorbeeld, een groot industrieel concern als Tata Steel probeert om binnen een paar jaar tot een CO<sub>2</sub> reductie te komen van 20 procent (Trouw, 5 feb. ,2019). Vattenfall heeft inmiddels een kolencentrale gesloten. Unilever wil in 2020 40 procent minder CO<sub>2</sub> uitstoten dan in 2010. Heineken probeert de bierproductie in 2020 CO<sub>2</sub> neutraal te hebben.

En zo zijn er meer lokale en regionale initiatieven om de industrie te vergroenen en de overstap naar een circulaire economie mogelijk te maken. Verduurzaming wordt daarnaast op nationaal niveau gestimuleerd, zoals blijkt uit het recent gesloten klimaatakkoord, maar ook uit eerdere akkoorden (bijvoorbeeld SER, 2013). Ondanks de bovengenoemde voorbeelden is er om deze verduurzaming echt te realiseren, nog een lange weg te gaan. De Nederlandse economie als geheel is vooralsnog sterk afhankelijk van fossiele brandstoffen (Eurostat, 2015).

Verduurzaming zorgt voor andere banen en stelt andere eisen aan mensen die werkzaam zijn in de industrie. De werkgelegenheid in de traditionele grijze industrie neemt af, terwijl het aantal banen in de alternatieve en groene productiewijzen stijgt (zie o.a. van Dril, 2019). De invulling van die 'nieuwe en duurzame banen' kan een moeilijke opgave blijken, gezien het huidige tekort aan geschoolde technici. De verwachting is daarbij dat het werk (het vakmanschap) en de gevraagde competenties in kwalitatieve zin veranderen, waarbij er naast de technische skills meer aandacht komt voor digitale geletterdheid, planning en samenwerking (Ballafkih e.a., 2018; Sapulete & Meurs, 2019). Dat vraagt aanpassingsvermogen van de vakman, die immers hoge eisen aan zichzelf stelt en voortdurend het eigen handelen beoordeelt op basis van normen/waarden binnen de gemeenschap waarmee hij zich identificeert (Sennett, 2008).

Die opgave wordt verder bemoeilijkt omdat de oudere werknemers moeten worden meegenomen in deze transitie. In de technische sector geldt op veel plaatsen voor oudere werknemers al lange tijd een regressief scholingsbeleid (Petit, 2017), waarmee deze groep een kwetsbare positie in bedrijven en binnen de sector heeft. Naast dat deze groep minder gewend is te leren, is ook de kennisoverdracht van 'tacit knowledge' (stilzwijgende, impliciete kennis, die niet is geformaliseerd) van deze groep aan volgende generaties niet georganiseerd (Petit, 2017).

Wij zijn nieuwsgierig naar de vraagstukken rond werk, vakmanschap en oudere werknemers die ontstaan vanwege de transitie. Daarbij zijn we met name geïnteresseerd in de rol die HR hierin speelt en kan spelen. Om hier inzicht in te krijgen, verrichtten we een jaar lang onderzoek bij een groot industrieel bedrijf, waar de kern van het personeelsbestand bestaat uit oudere werknemers. De installaties, die zij onderhouden en waarmee zij produceren zijn groot en complex. We hebben gesproken met vakmensen, HR-medewerkers en leidinggevenden over de gevolgen van de transitie van grijze naar groene productiemethoden voor het werk, met de nadruk op de gevolgen voor de oudere werknemers. Op basis van de bevindingen van dit onderzoek kunnen we uitspraken doen over de (potentiele) rol van HR hierbij.

Dit artikel is als volgt opgezet. We beginnen met een korte toelichting op het concept vakmanschap en op welke wijze het arbeidsvermogen van oudere werknemers tot uitdrukking kunnen komen in het vakmanschap. Vervolgens wordt de onderzoeksopzet en de resultaten besproken. In de conclusie maken we de vertaalslag naar de rol van HR en doen we aanbevelingen voor de praktijk.

### Literatuur

We gaan hieronder eerst in op het concept vakmanschap, om vervolgens aandacht te besteden aan de arbeidsvermogens van oudere werknemers en op welke wijze die tot uitdrukking kunnen komen in het vakmanschap.

#### *Vakmanschap*

In een overzichtsstudie komt Petit (2017) vanuit onderwijs- en arbeidsmarkt-perspectieven tot de volgende definitie van vakmanschap: 'Vakmanschap is een combinatie van hand- en hoofdwerk, waarvoor scholing en ervaring nodig zijn om het werkveld te overzien en complexe taken daarbinnen zelfstandig, met goed resultaat en op gemotiveerde wijze uit te voeren' (p.23). In deze definitie valt het werk van Sennett (2008) te herkennen, die stelt dat de vakman bij uitstek hoge eisen stelt aan de kwaliteit van zijn werk en zijn eigen handelen voortdurend toetst aan zijn eigen en de binnen zijn gemeenschap geldende normen en waarden. Het is vanuit hun gedrevenheid en trots dat vakmensen hun kennis en vaardigheden aanwenden om te komen tot voor de vakmensen zelf aanvaardbare (tastbare) resultaten van hun hoofd- en handwerk. Het werk kent een hoge moeilijkheidsgraad en complexiteit waar meer dan een basisscholing voor nodig is (Klamer, et al., 2012), maar vooral kennis en vaardigheden die moeilijk in woorden te vatten valt: 'tacit knowledge'. Sennett (2008) spreekt over kennis en vaardigheden die dikwijls waarden, ervaringen en attitudes bevatten. Vakmanschap wordt meestal uitgeoefend in samenwerking en vraagt vaak om werken in een team (Petit, 2017, zie ook Hargreaves & O'Connor, 2018).

Voor een invulling van de uitvoering van het vakmanschap is het begrip 'intensieve technologie' (Thompson, 1967) van belang. Dit geeft inhoud aan het vakmanschap door aandacht te schenken aan de feedback van het 'subject' (bijvoorbeeld een machine of mensen) waarmee gewerkt wordt. Je kunt daarbij denken aan een machine die door de vakman 'gelezen' wordt; op basis daarvan kan de vakman zijn of haar handelen bepalen. Vanuit zelfstandigheid overzien vakmensen complexe situaties en handelen ze vervolgens zo goed mogelijk, vanuit hun expertise. Overall waar de technologie berust op interactie - zoals tussen bouwvakker en een productieproces met onvoorzien elementen, zoals tussen een docent en een leerling die studeert - en dus op feedback, is vakmanschap te verwachten (Korver, 2007). En waar de technologie er anders uitziet - zoals de technologie van de prefab of standaardproductie, de technologie van de voorgeprogrammeerde instructie, waar slechts een protocol wordt afgewerkt - is de claim op vakmanschap niet aan de orde. De vakman bedenkt steeds unieke oplossingen voor nieuwe problemen. Dat maakt dat er nauwelijks kan worden teruggevallen op standaardisatie van processen of standaardisatie van input en output (Thompson, 1967, Crawford, 2006). Het vakmanschap kenmerkt zich in brede zin door met langdurige ervaring verkregen kennis en vaardigheden. Daarbij zij aangetekend dat het een menselijke behoefte is om werk goed uit te voeren omwille van het werk zelf, uit bevoegenheid en motivatie (Sennett, 2008). Naast bovenstaande algemene karakteristieken, kent elk vakmanschap ook specifieke kenmerken (Klamer, et al., 2012).

Petit (2017) onderscheidt drie ontwikkelingen die lastig passen bij het vakmanschap. Ten eerste, vanwege wetgeving, efficiency en veiligheid valt er een toename van standaardisatie en protocollering waar te nemen. Deze ontwikkeling stelt het eigen oordeelsvermogen en probleemoplossend vermogen ter discussie en raakt de kern van het vakmanschap. Tegelijkertijd is er sprake van taakverbreding om zodoende mensen breder te kunnen inzetten of om een breder pakket aan producten of diensten te kunnen leveren, waarvoor deskundigheid op meerdere terreinen (op dikwijls een hoger opleidingsniveau) nodig is. Ten derde blijkt dat werkgevers vooral aan beginners eisen stellen ten aanzien van sociale en ict vaardigheden, terwijl beginners vooral behoefte hebben aan vakgerichte vaardigheden om als junior aan de slag te geraken en zodoende kunnen starten met hun groei tot vakman. Als gevolg van deze ontwikkelingen staat vakmanschap op veel plaatsen onder druk. Ekman (2010) constateert in zijn onderzoek dat de respondenten trots zijn op hun vakmanschap, maar dat dit 'zo goed als altijd wordt gevolgd door klachten over de huidige condities waaronder het vakmanschap wordt uitgevoerd. Er heerst een alles doordringend thema van 'minder middelen en hogere eisen en (...) de taken die door werknemers worden gezien als de kern van hun werk beslaan een steeds kleiner percentage van het totale aantal taken' (Ekman 2010, p. 109, eigen vertaling. Zie ook Graeber, 2018). Klamer et al. (2012) voegen hieraan toe dat de toename van inhuur van tijdelijk personeel het vakmanschap onder druk kan zetten, omdat inhuur vraagt om standaardwerk met standaardprocedures.

#### *Arbeidsvermogens van oudere werknemers*

Onder het devies 'gelijke monniken, gelijke kappen' worden oudere werknemers veelal afgemeten aan het normbeeld van de jonge, flexibele en goed opgeleide mannelijke werknemer (Andriessen, Fernee, & Wittebrood, 2014). Voor een grotere arbeidsparticipatie van oudere werknemers en een betere benutting van hun menselijk kapitaal is het van belang om de veronderstellingen waarop het beleid in arbeidsorganisaties berust fundamenteel te doordenken. Daarbij speelt het deficiëntiedenken een overheersende rol: bij het ouder worden zou een onvermijdelijke achteruitgang van het prestatievermogen van werkenden plaatsvinden. Het strekt zich ook uit tot de leerprestaties: met het ouder worden zou ook het leervermogen teruglopen, waardoor scholing van oudere werknemers te weinig rendement oplevert (Zinsmeister & Van Hoof, 2013).

Dit deficiëntiedenken berust op vooroordelen: het is in strijd met psychologische, gerontologische en onderwijskundige inzichten en is niet te handhaven in het licht van velerlei onderzoek. Het valt niet te ontkennen dat bij het ouder worden bepaalde fysieke en mentale capaciteiten achteruitgaan, maar uit de literatuur (o.a. Li, Baldassi, Johnson & Weber, 2013; Nunes & Kramer, 2009) komt ook naar voren dat bij het ouder worden andere vermogens toenemen: vermogens om met complexiteit om te gaan, om van de eigen ervaringen te leren en op deze wijze initiatieven te nemen tot het ontwerpen en realiseren van situaties die als zinnig worden ervaren. Met het ouder worden zijn mensen beter in staat tot snelle herkenning en beoordeling van situaties en kunnen zij eerder opgedane kennis en ervaring efficiënt toepassen. Het zijn 'verrijkte' vermogens die in het werk van een vakman van groot belang zijn.

Het proces van ouder worden kent echter een gedifferentieerd verloop, hetgeen betekent dat de verschillen tussen oudere werknemers groot zijn (Zinsmeister, 2012). Om de arbeidsvermogens van oudere werknemers goed te kunnen benutten, dient als vertrekpunt de diversiteit onder ouderen te worden geaccepteerd (Ilmarinen, 2006; Baars, 2006). De mate waarin verrijkte vermogens kunnen worden aangesproken en tot ontwikkeling gebracht, is contextgebonden en afhankelijk van de inrichting van de werkplek en het beleid van de arbeidsorganisatie (Gould, e.a., 2008; De Looze e.a., 2007). De (diversiteit aan) arbeidsvermogens van oudere werknemers vragen om een specifieke invulling van de arbeidssituatie, waarbij de op ontwikkeling gerichte personeelsinstrumenten moeten aansluiten bij de specifieke vermogens van de oudere werknemers (Kooij et al., 2020), om zinvolle arbeid voor oudere werknemers dichterbij te brengen (Van Hoof & Zinsmeister, 2013). Om hun waardevolle bijdrage te kunnen blijven leveren, hebben oudere werknemers daarnaast een zekere mate van autonomie of regelruimte nodig in het uitoefenen van hun functie. De mogelijkheden tot maatwerk zijn echter in veel organisaties in alle sectoren afgesloten, niet in de laatste plaats door een gebrek aan regelruimte voor zowel de leidinggevende als de werknemers (Sanders, 2016, Zinsmeister, 2018).

#### *Oudere werknemers en vakmanschap*

Oudere werknemers gedijen in arbeidsorganisaties waarin hun vakmanschap wordt gewaardeerd en waarin zij de ruimte krijgen om zich verder te ontwikkelen. In de praktijk blijkt dit uit het vertrouwen dat leidinggevenden en werknemers krijgen voor de uitvoering van het werk, op basis waarvan volledige functies kunnen bestaan met een grote variëteit in het werk. Op basis van onderzoek naar de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers in de bouwsector, en specifiek in organisaties die op goede wijze omgaan met hun oudere werknemers en die hun vakmanschap waarderen, komen de volgende kenmerken naar boven, als contouren van een 'oudere werknemers als vakmanscenario' (Zinsmeister & Meerman, 2011):

- in de organisatie heerst vertrouwen in het vakmanschap van de oudere werknemers;
- de verschillen tussen (de arbeidsvermogens van) de werknemers vormen het vertrekpunt om de mogelijkheden daarvan te kunnen benutten. Leef-tijd en ouderenbeleid dienen hieraan ondergeschikt te zijn;
- in de organisatie hebben oudere werknemers de autonomie om arbeids-activiteiten op een eigen manier uit te voeren, als dat maar tot resultaat leidt. Daartoe hebben zij de vrijheid om zelf de methode te kiezen om de arbeidstaken uit te voeren en daar zelf de beslissingen in te nemen;
- gemengde teams van oudere ervaren en jongere onervaren krachten worden als kans gezien;

- in de organisatie heerst een streven naar langdurige arbeidscontracten;
- in de organisatie bestaat ruimte voor overleg;
- standaardisatie van werk wordt niet of in beperkte mate nagestreefd.

Om vakmanschap van met name oudere werknemers te behouden en te benutten in organisaties, is het van belang dat organisaties zo goed mogelijk met bovenstaande kenmerken rekening houden. Mede vanuit de ontwikkelingen die we hierboven bespraken (Petit 2017), zien we dat het vakmanschap in de praktijk onder druk staat en het vakmanschapscenario meestal niet of slechts ten dele voorkomt, wat consequenties heeft voor de inzet van het vakmanschap van (oudere) werknemers. Zo blijkt bijvoorbeeld uit het promotieonderzoek van Breij (2017) dat oudere lagere en middelbaar opgeleide technici (vaklieden) – ondanks dat zij aangeven zich gezond te voelen, van hun werk te houden en duurzaam inzetbaar te zijn - vrijwillig eerder met pensioen gaan, vanwege hun werkomstandigheden die zij zien als risico voor hun gezondheid en de werk-privébalans verstoort.

Zoomer et al. (2019) laten zien dat lager en middelbaar geschoolden langer denken door te kunnen werken als zij sociale steun van hun collega's ervaren (zie ook Sanders et al. 2013), een ondersteunende, dienende leidinggevende hebben (zie ook Henkens et al. 2009, Sanders 2016), in combinatie met een zekere mate van autonomie en leermogelijkheden (zie ook Frins et al. 2011). Een veel gehoorde maatregel om gezond en langer doorwerken in zware beroepen te bevorderen, is daarnaast het generatiepact, waarin oudere werknemers één of twee dagen minder kunnen werken zonder verminderde pensioenopbouw en met beperkte inlevering van het salaris. Echter, het inkomen van werknemers, en niet de mate van overbelasting, blijkt invloed te hebben op de belangstelling van werknemers voor het generatiepact. Voornamelijk mensen met een hoog inkomen maken gebruik van het generatiepact (Van Dalen & Henkens, 2019). Dit suggereert dat de mensen met zware beroepen vaak niet in staat zijn om een gedeelte van het inkomen op te geven om minder te werken.

Samenvattend kunnen we concluderen dat het vakmanschap onder druk staat door standaardisatie, taakverbreding, inhuur van tijdelijk personeel en toenemende taakeisen die weinig met het vakmanschap te maken hebben. De invulling van die 'nieuwe en duurzame banen' vraagt - gezien het huidige tekort aan geschoolde technici - van ouderen dat zij langer doorwerken en zich daarbij eveneens meer bekwamen in digitale geletterdheid, planning en samenwerking. Dat vraagt aanpassingsvermogen van de vakman, die immer hoge eisen aan zichzelf stelt en voortdurend het eigen handelen beoordeelt op basis van normen/waarden binnen de gemeenschap waarmee hij zich identificeert. Maar deze oudere vakman is niet gewend te leren en wil het liefst eerder met pensioen. In de bedrijven is de kennisoverdracht van het vakmanschap van deze groep aan volgende generaties niet georganiseerd. We zijn geïnteresseerd in de mogelijke rol van HR bij de veranderingen die optreden in de inzet van het vakmanschap van oudere werknemers vanwege de transitie van grijze naar groene productie.



## Methodes

De data zijn verzameld bij een aantal locaties van een groot industrieel bedrijf (ongeveer 4000 werknemers in Nederland) dat midden in de transitie naar een meer duurzame productiewijze zit. Binnen dat bedrijf spraken we in de periode voorjaar 2018 tot zomer 2019 met ruim 40 van de ongeveer 500 werknemers werkzaam op de onderzochte locaties.

Naast leden van de ondernemingsraad (5 mensen) spraken we met leden van een team dat zich bezighoudt met het onderhoud, afstelling en reparatie van de installaties (23 mensen), en leden van een team dat de productie verzorgt (11 mensen). Ook hebben we gesproken met de leidinggevenden en HRM-ers (3 mensen). Al deze respondenten hebben een vast dienstverband. De vaklieden, vooral mannen, zijn mbo en hbo opgeleide werktuigbouwkundigen. Velen volgen intern of extern extra scholing, hetgeen wordt gestimuleerd vanuit het bedrijf. Meerderen zijn op jonge leeftijd na de lagere technische school (LTS) in dienst gekomen en hebben naast hun werk op de mts gestudeerd en later de hts afgerond. Het vakmanschap is verder in de praktijk verworven. De leeftijdsopbouw in dit bedrijf is scheef. De meesten zijn ouder dan 50 jaar, een klein aantal is jonger dan 25 jaar. De middengroepen zijn slecht vertegenwoordigd. Onze respondenten vormen daar een afspiegeling van. Slechts zes respondenten zijn jonger dan 50 jaar.

De gesprekken gingen over de transitie van 'grijs naar groen' en de inwerking daarvan op het werk. Vertrekpunt van het onderzoek vormen individuele interviews over de inschatting door de werknemers zelf met betrekking tot hun arbeidsvermogens, vakmanschap en de manier waarop zij tegen het huidige werk en de toekomstige ontwikkelingen in het werk aankijken. Zij zijn bevraagd aan de hand van een vragenlijst met open vragen, waarbij gebruik is gemaakt van de Work Ability Index (Tuomi et al., 2006) en de centraliteit van arbeid (Van Hoof, 2006, 2001) om vragen te formuleren. Tijdens het gesprek is ingegaan op de volgende topics: de volledigheid van hun functies en de inzet van hun arbeidsvermogens, hoe zij de onderlinge werksfeer en de werk-privé balans ervaren, hoe zij aankijken tegen hun ontwikkelingsmogelijkheden, de transitie en het functioneren van hun team. Het vertrekpunt is welke mogelijkheden en beperkingen zij ervaren in de vormgeving van hun vakmanschap.

De uitkomsten zijn geanonimiseerd en vervolgens geanalyseerd met behulp van Maxqda. Vervolgens zijn de hoofdlijnen van de uitkomsten in zes focusgroepen met de eerder geïnterviewde werknemers verder zijn bediscussieerd. De grotere teams zijn in meerdere focusgroepen opgesplitst. Zo is in teamverband verkend wat de effecten (zouden kunnen) zijn van technologische en maatschappelijke ontwikkelingen op het vakmanschap en de inzetbaarheid van hun arbeidsvermogens zoals de (veelal oudere) werknemers die op dit moment in hun team beleven. De discussies in de teams hebben zowel de teams als de individuele teamleden een beeld van de toekomstbestendigheid van hun arbeidsvermogens gegeven. Hierbij is ook nadrukkelijk aandacht besteed aan de vraag aan welke maatregelen (oudere) werknemers zelf behoefte hebben om te kunnen functioneren tot aan hun pensioen.

De resultaten van de individuele interviews en de focusgroepgesprekken zijn door de drie auteurs van dit artikel eerst onafhankelijk geanalyseerd. De begrippen uit de theorie zijn gebruikt om de transcripten te coderen. De codes en aanverwante citaten zijn geanalyseerd en gegroepeerd naar de verschillende thema's. Na de codering hebben de onderzoekers de verschillen in bevindingen en interpretaties vergeleken en besproken om tot consensus over de interpretatie van de resultaten te komen. De uiteindelijke verslaglegging is wederom besproken in de focusgroepen. De respondenten van de verschillende teams, van de afdeling HRM en van de directie zeggen zich te herkennen in de rapportage.

### Resultaten

In een grote industriële organisatie, waar het vakmanschap van oudsher wordt gewaardeerd, bekijken we wat de transitie van grijs naar groen betekent voor het vakmanschap en de inzetbaarheid van de arbeidsvermogens van (oudere) werknemers. We staan stil bij de gevolgen van de transitie voor het werk, de samenwerking en de inrichting van de organisatie. Op termijn neemt de werkgelegenheid voor wat betreft de grijze productie af, als gevolg van de voorgenomen transitie naar groen. Tegelijkertijd heeft de organisatie te maken met een ervaren maar verouderend personeelsbestand, waarvan een deel op (korte) termijn met pensioen gaat of al is vertrokken. Daarnaast heeft een aantal werknemers emplooi elders gevonden. Deze ontwikkelingen dragen bij aan een lagere bezetting, de vrijgekomen plekken worden niet opnieuw ingevuld.

De organisatie heeft te maken met een personele 'puzzel': het bedrijf heeft de huidige (jonge en oude) werknemers en hun expertise nodig om de installaties draaiende te houden, in een voor technici krappe arbeidsmarkt. Op termijn biedt de organisatie minder werkgelegenheid in de grijze productie, maar is er wel behoefte aan medewerkers die inzetbaar zijn of worden bij de overgebleven installaties én in andere vormen van productie en onderhoud.

Om deze puzzel tegemoet te treden heeft de organisatie ingezet op flexibilisering. Enerzijds een intern streven naar bredere inzetbaarheid van werknemers (functionele flexibiliteit). Deze brede inzetbaarheid krijgt vorm via locatie-overstijgende teams met medewerkers die disciplinegericht werken, bijvoorbeeld een onderhoudsteam waarvan de medewerkers op verschillende locaties werken. Anderzijds worden bepaalde werkzaamheden uitbesteed aan externe partijen, als er onvoldoende personeel of kennis voorhanden is.

HRM-taken zijn veelal belegd in de lijn, bij de teamleiders. HRM maakt onderdeel uit van het managementteam. Vanuit de afdeling HRM probeert men de flexibilisering te stimuleren, bijvoorbeeld via een informatiecampagne ter begeleiding van de nieuwe werkwijze. Ze sturen er daarnaast op aan dat werknemers zelf het initiatief nemen om na te denken over hun werk nu en in de toekomst, omdat de werkgelegenheid met de vergroening zal veranderen. Ze geven echter aan dat de meeste mensen op de werkvloer niets lijken te doen met hun boodschap. Ze hebben het gevoel dat de werknemers slechts naar de werkgever kijken die hen 'bij het handje moet nemen' en moet vertellen hoe de toekomst er voor hen zal uitzien.



*Vakmanschap*

De werknemers die we spraken zorgen er samen voor dat de installaties (grote en complexe machines) van het bedrijf goed functioneren. Het werk aan deze installaties vereist volgens hen vakmanschap. De vakmensen onderhouden hun kennis en kunde in de praktijk, schaven bij, vernieuwen en internaliseren. Een ontwikkelingsgang die veel van deze vakmensen hebben doorlopen is die van de opleiding afronden, meelopen in de praktijk, de kneepjes van het vak leren kennen, zelfstandig op pad gaan, specialiseren en vanuit een zekere mate van senioriteit leermeester zijn voor anderen. Voor vele specialismen zijn er ‘maar één of twee die dat echt goed beheersen’. ‘De nieuwelingen moeten rouleren’ en meekijken, zodat zij op termijn de nieuwe vakmensen worden. De jongere respondenten geven aan dat zij wel de basiskennis hebben, maar het vakmanschap nog ontberen. Zo gebeurt het in vakantieperiodes dat jongeren de specialisten op hun vakantieadres (‘strand in Spanje’) bellen met vragen, omdat simpelweg anders de installaties tot stilstand dreigen te komen.

Het werk van deze vakmensen is afwisselend, als gevolg van de aaneenschakeling van telkens andere werkzaamheden: storingen, analyse van complexe problemen, oplossingen verzinnen, complexe ontwerpen maken, sleutelen, programmeren. In WEBA-termen (Kraan, et al., 2000): volledige functies. De meesten vinden het plezierig om te werken met grote technische systemen, een installatie op te starten en ‘aan het eind van de dag staat dat ding gewoon goed te draaien.’

De heersende opvatting onder de werknemers is dat je kennis kunt borgen, maar ervaring niet, die zit bij de vakmensen. Op allerlei terreinen hebben zij ‘dieptekennis’ van de installaties, waaraan zij hun trots ontlenden. ‘Je moet de geschiedenis van de installatie weten. Dat is op het gebied van besturings-technologie, maar ook van kabels in de ondergrond, waar zit wat, die know how.’ Die dieptekennis is een logisch gevolg van langere tijd werken aan een installatie en die steeds soepeler laten draaien. ‘We hebben een hoop verbeterd in de installatie, structureel verbeterd, waardoor ook het aantal storingen afneemt.’ Deze vakmensen hebben hart voor de zaak en plezier in hun werk, of zoals iemand opmerkt: ‘aardigheid komt met de vaardigheid.’ Het is hun eer te na dat ‘hun’ installatie stil valt. De werknemers moeten en willen zich blijven ontwikkelen, want de besturing verandert voortdurend. Vanwege de toegenomen automatisering dienen zij steeds meer kennis te vergaren over digitale technieken naast hun kennis van de elektrische, chemische, mechanische en procestechnieken.

*Vakmanschap onder druk*

De laatste reorganisatie in het bedrijf speelt een grote rol bij hoe de werknemers de aansturing en het beleid vanuit de directie ervaren. Het vertrouwen in het vakmanschap van de (veelal oudere) werknemers staat van oudsher hoog in het vaandel. De veranderingen in de sector, en met name de anticipatie van het bedrijf op de toekomstige veranderingen, zet het vakmanschap onder druk volgens de respondenten. Die veranderingen hebben betrekking op de manier van (samen)werken en de inzet van het personeel. Zo worden de technici sinds een paar jaar geacht op alle locaties inzetbaar te zijn in locatie-overstijgende teams die vaak een grote omvang kennen. De installaties

zijn echter zodanig verschillend dat het niet eenvoudig is om op een andere locatie te werken. 'Als je daar dan komt zit je eerst uren de mappen met storingsmeldingen door te nemen.' In de praktijk werken de technici daarom veelal op één locatie. Vanwege de anticipatie op de toekomstige verandering van het bedrijf, worden bij pensionering of andersoortig vertrek de opengevallen plekken regelmatig niet opnieuw ingevuld. Zo ontstaan gaten in de specialistische kennis en op meerdere momenten een (te) krappe bezetting op sommige locaties. De leidinggevendenden nemen volgens de respondenten vaak ad hoc beslissingen over vervanging en de benodigde specialistische kennis in een team.

In algemene zin snapt iedere werknemer dat de transitie naar een schonere productiewijze tot nieuwe aansturingen noopt, maar tegelijkertijd zet iedere werknemer vraagtekens bij de huidige wijze waarop dat gebeurt. Het blijkt daarbij in de eerste plaats niet zozeer om personen te gaan, maar meer om de processen. Werknemers zetten vraagtekens bij de inhuur van extern personeel, ervaren een toegenomen nadruk op papieren, controle en regels, geven aan soms alleen te moeten werken waar de veiligheid om vier ogen vraagt, en voelen de gevolgen van onderbezetting op de werkvloer. In het vervolg wordt op deze verschillende zaken ingegaan.

#### *Standaardisering en protocollen*

Een deel van de respondenten geeft aan dat het plezier in het werk afneemt door de afname in de variëteit als gevolg van standaardisering van werkzaamheden: 'Het minst plezierige is toch wel het standaard onderhoud.' De oorzaak zien zij in 'het efficiënter maken van de bedrijfsvoering' waardoor ze steeds meer routinematige klussen krijgen terwijl volgens hen 'de krenten in de pap' naar ingehuurde bedrijven gaan 'en wij lopen hier de zendertjes te kalibreren, standaard periodieke onderhoudstaken uit te voeren, die je eigenlijk bij laaggeschoolden neerlegt.' De standaardisering maakt het werk minder interessant en maakt het tegelijkertijd binnen de organisatie mogelijk om met targets te werken, wat volgens de respondenten de kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie van de werkzaamheden niet ten goede komt.

Meerdere respondenten melden dat zij specialist zijn. 'De ene is bijvoorbeeld goed in chemische metingen, iemand anders is weer goed met servers en computers.' Zij merken in de praktijk dat er weinig rekening gehouden wordt met hun specialisme en dat ze op klussen worden ingezet waar ze niets van afweten. 'Ik ben weleens bang dat dat weleens vergeten wordt door het management, dat hier gewoon mensen rondlopen die toch wel redelijk specialistisch zijn in hun werk. Het is niet zo dat oh, ik heb een mannetje die kan ik overal inzetten.' Van het in de praktijk ontwikkelde vakmanschap wordt niet altijd gebruik gemaakt.

In de aansturing speelt papierwerk als gevolg van protocollen een grote rol. Respondenten spreken van 'de bureaucratie', 'van bovenaf opgelegd', 'de regeltjes' 'papiertjes', 'randsystemen'. 'Ik denk dat het eerder is het last hebben van heel veel regels die het bedrijf ons stelt. We worden er gek van.' En 'Dat wordt weer naar beneden geschoven van jongens jullie moeten dat en dat bij gaan houden of ze hebben weer een nieuw systeem bedacht en daar krijgen

we een soort workshopje in.’ Deze protocollen leiden tot minder werkplezier en het zet de tijd die ze kunnen besteden aan het werk waarvoor vakmanschap is vereist onder druk: ‘Op een gegeven moment kijk je niet meer naar de installatie, maar ben je alleen nog maar lijstjes aan het invullen.’ Er bestaat een grote behoefte aan het terugdringen van de tijd die nodig is om aan deze protocollen te voldoen met ‘frustratie over de tijd die de verplichte administratie kost’. Zoals één van de respondenten zegt over zijn collega’s: ‘ze willen allemaal goed zijn in hun werk en dat zijn ze ook, maar laat ze dan ook zoveel mogelijk dat werk doen en probeer ze zo min mogelijk te vermoeien met randverschijnselen.’ Veel werknemers hebben problemen met of klachten over de hoge werkdruk en de bureaucratie rond het veiligstellen van de installaties.

In de praktijk blijken heel wat bureaucratische werkzaamheden verricht te worden zonder dat iemand er wat aan heeft of er mee doet: ‘Een grappig voorbeeld. In onze organisatie hebben we PA, personal agreement. (...) Ik [vroeg] mijn teamleider waarom doen we dit eigenlijk want niemand vindt het leuk, je moet er tijd instoppen, je KPI’s kloppen niet met je werk en wat je te horen krijgt. Wij weten het ook niet, maar het is ons opgelegd dus we moeten het doen. Zover zijn we dus: niemand snapt het en toch doen we het.’ Andersom werkt het ook. Bij calamiteiten dekken de werknemers elkaar. ‘Als een jongere een fout maakt, dan herstel je dat en je dekt het af.’ Dat zie je dus niet terug in de papieren.

Een belangrijke kanttekening die door sommige medewerkers wordt gemaakt, is dat niet al het papierwerk onnodig of frustrerend is. Het hierboven genoemde vastleggen en overdragen van werk rond bijvoorbeeld een storing is belangrijk voor de kwaliteit van het werk en moet wellicht eerder versterkt dan teruggedrongen worden. Een ingebouwd obstakel is dat in de planning geen rekening wordt gehouden met ‘nawerk’, de verslaglegging. Het kost soms weken voordat er vanwege de werkdruk ruimte ontstaat om tot verslaglegging over te gaan: ‘als jij vier weken later een detailbeschrijving moet maken van wat je gedaan hebt, is dat al redelijk weggezakt.’

#### *Bedrijf in spagaat*

Productie die het milieu en de natuur zo min mogelijk belast (groen), wordt door de directie en de meeste werknemers gezien als de toekomst van het bedrijf. Tegelijkertijd, zo geven werknemers aan, gaat de inzet op goedkopere milieubelastende productie (grijs) in de dagelijkse praktijk altijd voor – om de kosten zo laag mogelijk te houden en te blijven verdienen moet de grijze productie altijd doorgang vinden. Volgens de respondenten ontbreekt het aan concrete informatie over waar het ‘naartoe gaat’ met de organisatie en missen zij ondersteuning en begeleiding in dit transitieproces. Het leidt in de praktijk tot allerlei speculaties over de toekomstige koers van de organisatie en de achterliggende motieven die die koers bepalen.

Het bedrijf zit in een spagaat. De komende tijd worden de op grijze energie gebaseerde productiewijzen afgebouwd, terwijl de bestaande installaties nog moeten blijven draaien en vakmensen nodig zijn om ze te kunnen bedienen en te onderhouden. Het tekort aan technische mensen op de arbeidsmarkt

maakt het tegelijkertijd aantrekkelijk voor het zittende personeel om naar de mogelijkheden voor werk elders te kijken. Het levert dilemma's op rond de toekomst van de organisatie en het personeelsbeleid

#### *Toekomst van de organisatie*

De vakmannen willen een antwoord op de vraag welke koers het bedrijf vaart en wat dat betekent voor het personeel en de inhoud van het werk. In opdracht van de directie is een toekomstvisie ontworpen, waarin flexibiliteit, vakmanschap en brede inzetbaarheid belangrijk is. In menig gesprek steken respondenten de draak met deze toekomstvisie. Ze vinden de visie te abstract, staan er argwanend tegenover en zien voor zichzelf vooral negatieve uitkomsten.

De flexibiliteit uit de toekomstvisie wordt in de organisatie ingevuld als locatie-overstijgend (en derhalve met verschillende installaties) werken, in een locatie-overstijgend team. Die vraag naar flexibiliteit is logisch vanwege de komende sluitingen van 'grijze' installaties. Enerzijds heeft flexibiliteit de potentie om nieuwe uitdagingen aan te gaan en ontwikkelingskansen te pakken. Anderzijds gaat locatie-overstijgend werken ten koste van de dieptekennis. In de praktijk zijn er voor het personeel allerlei praktische belemmeringen (zoals 'niet werkende pasjes', 'niet beschikbare inlogcodes', en 'geen reiskostenvergoedingen') om echt locatie-overstijgend te werken. Daarnaast ervaart het personeel dat het toch voornamelijk op de eigen locatie wordt ingezet, zonder daarvoor de motivering van de leiding te kennen.

Bij HR leeft het gevoel dat veel werknemers geen initiatieven nemen en niet nadenken over de toekomst. Ze kijken slechts naar de werkgever die hen 'bij het handje moet nemen' en moet vertellen hoe de toekomst er voor hen zal uitzien. In onze gesprekken blijkt dat de werknemers in de toekomst allemaal bij de organisatie willen blijven werken, maar tevens een plan B achter de hand hebben. Ze zijn zonder uitzondering op de hoogte van hun marktwaarde, de schaarste aan technisch opgeleid personeel.

#### *Inhuur*

Een belangrijk gevolg van de laatste reorganisatie is de groei en omvang van de inhuur van tijdelijk personeel. Onderscheid wordt er gemaakt tussen inhuur op kwalitatief niveau, de specialisten en kwantitatief 'handjes' niveau. Het valt velen op dat de specialisten zelf hun prijs kunnen bepalen en op 'handjes' niveau wordt het ingehuurde bedrijf uitgewrongen 'tot op het dubbelte toe'.

Iedereen snapt dat het bedrijfsbeleid erop gericht is geen nieuw personeel aan te nemen met oog op de sluiting van vervuilende installaties, maar daar zitten haken en ogen aan, die tot onvrede leiden onder de werknemers. Wanneer een functie niet opnieuw wordt ingevuld, worden de taken door de zittende teamleden overgenomen. 'Op de werkvloer lopen allerlei specialisten rond, maar het management heeft daar geen oog voor.' Dat betekent voor de achterblijvers dat ze op specialistische terreinen, waarin ze niet deskundig zijn, worden ingezet. Daarvoor krijgen ze wel cursussen aangeboden, maar na een cursus duurt het nog een aantal jaar ('dat duurt wel vijf jaar') voordat 'je jezelf hebt ingewerkt tot specialist'. Vandaar dat er ook gewerkt wordt met inhuur van specialisten.

De redenatie is volgens veel respondenten dat ingehuurde arbeid per direct opgezegd kan worden. Dat klinkt logisch maar niet voor specialisten op sleutelposities. Een aanzienlijk aantal van hen loopt al vele jaren bij het bedrijf rond, maar is niet in dienst. Het vermoeden op de werkvloer is dat het bedrijf (als onderdeel van een multinational) zijn vaste kosten zo laag mogelijk moet zien te krijgen ('het efficiënter maken van de bedrijfsvoering') en met de variabele kosten kan fluctueren. Specialistische functies zouden in dienst moeten zijn, is de veel gehoorde mening, zodat je niet afhankelijk bent van inhuur. De organisatie betaalt voor de ingehuurde specialist via inhuur ook meer aan loon dan voor dezelfde specialist in vaste dienst. Maar de organisatie wil volgens deze respondenten die specialist 'niet rechtstreeks betalen, want dan komt het loon boven het loongebouw uit.' Door specialisten in vaste dienst te nemen, zijn bezuinigingen op deze kosten mogelijk, terwijl tegelijkertijd meer zekerheden over de productie gecreëerd kunnen worden, zo geven verschillende werknemers aan.

Kwalitatieve inhuur zou ook ten koste kunnen gaan van de ontwikkeling van nieuwe expertise: 'je moet dus veel kennis vergaren, maar dat willen ze allemaal doen door in te huren'. Verschillende medewerkers zijn bang dat de organisatie steeds meer gaat uitbesteden. De benodigde expertise is niet alleen anders, het verwachte opleidingsniveau wordt ook hoger. Bij toenemende uitbesteding van onderhoudswerk wordt verwacht dat eigen medewerkers meer de rol van projectleider zullen vervullen. Respondenten beleven echter het meeste plezier aan 'dicht tegen de praktijk aan' werken. 'Als projectleider zit je er alleen maar tussen en dat is mijn werk niet'. Een belangrijke kanttekening hierbij is overigens dat volgens sommigen kwalitatieve inhuur onvermijdelijk en ook wenselijk is; sommige kennis of expertise is zeer specialistisch en niet constant nodig, bijvoorbeeld bij een revisie van de installaties. De expertise en ervaring die dan via inhuur binnengehaald wordt, is wenselijk volgens de medewerkers en als medewerker kan je dan ook leren van de ingehuurde specialist.

De kwantitatieve inhuur stuit op meer bezwaren, want het leidende principe op basis van targets ervaren medewerkers als: 'zo goedkoop mogelijk'. In de praktijk leidt dat 'tot ondermaatse kwaliteit' van de inhuur: 'Het levert alleen maar bezorgdheid op als je achter iemand moet aanlopen die de kennis niet heeft.' Met mensen van allerlei nationaliteiten die slechts hun eigen taal spreken valt moeizaam samen te werken en het wordt nog lastiger als de voorman van die mensen 'net zo beroerd Engels spreekt als het eigen personeel.' Het betekent dat er veel tijd gaat zitten in de communicatie, en dat er gevaarlijke werkomstandigheden kunnen ontstaan wanneer het ingehuurde personeel geen notie heeft van de veiligheidsvoorschriften en de omstandigheden waaronder ze moeten werken. Dit komt ook de kwaliteit van het werk niet ten goede. Verschillende medewerkers geven aan dat werkzaamheden van de inhuur soms door vast personeel worden overgedaan.

In meerdere gevallen is het voorgekomen dat vast personeel (soms jaren) investeert in het opleiden van ingehuurd personeel, omdat het in de rede ligt dat deze personen vast in dienst komen. Meerderen vinden het kapitaalvernietiging als het contract na jaren wordt opgezegd.



De rol van de teamleider in de locatie-overstijgende teams wordt als belangrijk gezien, maar verschillende werknemers geven aan het contact met de teamleider niet als goed te ervaren. Dat zit hem niet zozeer in de persoon, als wel in het feit dat de omvang van de taak van de teamleider groot is, en dat hij niet genoeg op de verschillende locaties aanwezig kan zijn. 'Als ie binnenkomt moet ie zich telkens weer voorstellen.' Daarnaast zou een teamleider idealiter vakkennis én verstand van personele zaken hebben, maar in de praktijk ligt zijn expertise vaak op één van beide vlakken. De HRM-taken zijn belegd in de lijn, bij de teamleiders. De teamleiders hebben echter maar zeer beperkt tijd voor HRM-taken.

Het beeld komt naar voren dat met het verdwijnen van tussenlagen in de organisatie de afstand tussen de werkvloer en het management, waarvan HRM onderdeel uitmaakt, groot is geworden. Zeker als daarbij wordt meegerekend dat de teamleiders een grote span of control hebben, waardoor niet alleen informatie van HRM, maar ook van de directie de werkvloer volgens onze respondenten niet meer bereikt. 'De communicatie blijft ergens top down hangen.' 'Met de vorm van communicatie door kantinebijeenkomsten of posters of muismatten bereik je de werknemers niet.' Andersom werkt het precies hetzelfde. Geluiden van de werkvloer bereiken de directie nauwelijks.

Een ander effect dat optreedt, is dat de locatie-overstijgende teams zijn gevormd naar de werkprocessen. De planners van de werkzaamheden maakten voorheen deel uit van de teams, maar vormen nu een eigen planningsafdeling. In de praktijk zijn de planners dezelfde mensen gebleven op dezelfde locaties, maar hebben ze andere targets gekregen dan de storingsdiensten. Volgens de respondenten in de teams zijn ze nu gericht op kwantitatieve KPI's, waar de onderhouds- en productiemedewerkers gewoon zijn met kwalitatieve KPI's te werken.

#### *HR-beleid*

Naast inhuur op het gebied van HR-beleid er vraagstukken rond de borging van kennis, scholing en de inzet van oudere werknemers. Aan de borging van dieptekennis wordt met het oog op de afbouw van de 'grijze productie' weinig aandacht besteed. Vertrekkende mensen (pensioen, emploti elders) worden nauwelijks vervangen, waardoor het risico ontstaat dat dieptekennis weglekt. Zo ontstaan 'gaten in de specialistische kennis' en op meerdere momenten 'een te krappe bezetting' op sommige locaties. Jong personeel aannemen helpt niet direct, want de vakmensen schatten immers dat het vijf jaar duurt voordat iemand deze dieptekennis heeft opgebouwd. Onplezierig vinden zij dat ze met steeds minder mensen aan de installaties werken ('problemen om de capaciteiten te bezetten'). De werkdruk wordt steeds hoger, wat maar deels ligt aan meer doen in minder tijd. De werkdruk zit met name in het gevoel van onzekerheid.

Het bijhouden en verder ontwikkelen van kennis door middel van scholing wordt, ondanks de onzekere toekomst, sterk gestimuleerd en mogelijk gemaakt in de organisatie. Maar afgeronde scholingen leiden niet automatisch tot doorgroeimogelijkheden in de organisatie. Meerdere werknemers geven aan dat met een afgeronde opleiding geen emploti te vinden is in het bedrijf. 'Dus dan verwacht je ook wel dat de werkgever daar ook wel voor gaat kijken,



van als hij hbo heeft, waar kunnen we hem dan neerzetten?’ Daar staat tegenover dat soms nieuwe systemen worden geïntroduceerd – ‘over de schutting gegooid’ – zonder dat daarbij scholing wordt gegeven, althans volgens onze respondenten. Vanuit hun interesse in de technische uitdagingen die deze nieuwe systemen met zich meebrengen, scholen de vakmensen zichzelf bij op de werkvloer. Maar als een ervaren werknemer een medewerker in opleiding wil meenemen om hem dingen te leren wordt ‘het toch vanwege de drukte niet erg gewaardeerd’, en ‘puur vanwege de kleine bezetting die we nog hebben merk je toch dat het eigenlijk wel lastig is om je eigen collega’s te laten meekijken.’

De oudere werknemers - de kern van het personeelsbestand - zien dat hun hersteltijd langer wordt en ze niet altijd aan dat herstel toekomen. Zij houden een breed pleidooi voor de herinvoering van ontzietmaatregelen (‘meer hersteltijd’ of ‘minder nachtdiensten’). En ‘de invoering van een generatiepact’, waarin - tegen beperkte inlevering van loon bij volledige pensioenopbouw - oudere werknemers minder kunnen werken, maar waarvoor ze als tegenprestatie jongeren de kneepjes van het vak leren. Zo denken zij ‘dieptekennis te kunnen borgen’. Veel oudere respondenten melden dat zij, ondanks hun tevredenheid over het vak dat ze uitoefenen en hun plezier in het werk, een mogelijkheid om vervroegd te stoppen met werken zouden aangrijpen. Ze geven aan het werk aan te kunnen, maar vrezen het moment dat het niet meer lukt. Vanuit hun betrokkenheid houden ze in hun vrije tijd al rekening met wanneer ze moeten werken en bouwen dikwijls vooraf en tussendoor extra hersteltijd in. De organisatie ziet mogelijkheden voor het invoeren voor een generatiepact, waarbij de discussie in de organisatie bij de afronding van het onderzoek vooral ging over de voorwaarden van een dergelijk pact.

### **Conclusie en aanbevelingen**

Uit de resultaten blijkt dat de transitie, zoals verwacht, grote gevolgen heeft voor de inrichting van het werk en het behoud van oudere werknemers. Uit de literatuur weten we dat de kwaliteit van het werk (baanzekerheid, balans werk-privé, weinig tijdsdruk, steun leiding, autonomie, interessant werk, et cetera (Pot & Smulders, 2019)) een belangrijke rol speelt om oudere werknemers te behouden voor het werk. Oudere werknemers gedijen in bedrijven waar vertrouwen wordt gesteld in hun vakmanschap: het ‘oudere werknemers als vakman’ scenario (Zinsmeister, 2012). Daarbij gaat het niet louter om hun vakkennis, maar ook om het op jarenlange ervaring gebaseerde vermogen om situaties te overzien, initiatieven te nemen, behoeften van anderen te onderkennen, zelfstandig problemen op te lossen. We noemen het in navolging van onze respondenten: dieptekennis. Vanuit een positieve houding tegenover hun vermogen om te leren en nieuwe inzichten in hun beroepspraktijk te integreren, moet er geïnvesteerd worden in de ontwikkeling van hun kennis en vaardigheden op een bij hen passende manier. Zo ontstaan idealiter nieuwe rollen voor oudere werknemers waarin hun ‘verrijkte’ vermogens tot hun recht kunnen komen, en kennis en ervaring worden overgedragen. Voorbeelden zijn de rol van coach, leermeester en meewerkend voorman of praktisch gezien collegiale ondersteuning vanuit dieptekennis.

In de praktijk van deze casus blijkt dat de schoksgewijs verlopende transitie afbreuk doet aan een aantal elementen van het 'oudere werknemers als vakman' scenario. Ondanks dat met de mond beleden wordt dat in de organisatie vertrouwen heerst in het vakmanschap van de oudere werknemers blijkt dat in de praktijk gewerkt wordt met steeds minder vaste krachten en steeds meer inhuur. Dit zet niet alleen het vakmanschap onder druk, het kan ook een belemmering vormen voor de kennisoverdracht van oudere aan jongere werknemers. De verschillen tussen (de arbeidsvermogens van) de werknemers spelen steeds meer een ondergeschikte rol, want een belangrijke factor daarin is dat de uitbesteding van werk leidt tot toename van de routinematige arbeid voor de vakmensen en dit zorgt voor een afname in de variëteit van het werk. Met name de oudere werknemers zien dat hun autonomie teruggeloopt, dat ze steeds meer geconfronteerd worden met standaardprocedures en dat de samenwerking van oudere ervaren met jongere onervaren krachten minder voorkomt. De verschillen tussen de arbeidsvermogens van de werknemers vormen steeds minder het vertrekpunt om de mogelijkheden van die samenwerking te benutten. De specialisten worden ook geacht zich steeds meer generalistisch te gedragen en vanuit protocollen te werken. Het achterliggende idee is dat iedereen overal kan worden ingezet vanuit een centrale aansturing. In de praktijk blijkt echter dat de 'dieptekennis' van de vakmensen bij veel installaties onontbeerlijk is.

De jongeren geven aan dat ze de 'dieptekennis' van de oudere vakmensen (op hun specialisme) nodig hebben. De overdracht van 'tacit knowledge' staat onder druk. De krappe bezetting brengt met zich mee dat de vakmensen vinden dat ze te weinig tijd hebben om het werk goed te doen en zodoende niet toekomen aan hun behoefte om het werk goed uit te voeren omwille van het werk zelf (zie ook Sennett, 2008).

Hoewel wij in de casus een bevestiging vinden voor de bevindingen van Breij (2017) - namelijk dat veel oudere werknemers met een technische achtergrond ondanks hun tevredenheid over het vak dat ze uitoefenen en hun plezier in het werk, melden dat ze een mogelijkheid om vervroegd te stoppen met werken zouden aangrijpen - moeten we deze bevinding nuanceren. Voor vele oudere werknemers in onze casus is een soort deeltijdpensionering financieel niet mogelijk (zie ook Van Dalen & Henkens (2019)). We constateren dit omdat mede naar aanleiding van onze bevindingen de directie aan oudere werknemers het aanbod heeft gedaan om gebruik te maken van een generatiepact. Bijna niemand heeft daar gebruik van gemaakt. Navraag levert op dat het resterende salaris door velen als 'te weinig' wordt bevonden om in de jaren tot aan het pensioen rond te komen.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in drie teams van één organisatie. Afgaande op de discussies in de organisatie over het onderzoek, zowel op de werkvloer als aan de directietafel, kunnen we opmaken dat de uitkomsten in grote lijnen gelden voor vergelijkbare productieafdelingen in de organisatie. Op basis van deze casestudie kunnen we niet vaststellen of de resultaten generaliseerbaar zijn naar andere organisaties in de industriële sectoren waar vergroening van de productie plaatsvindt. Een breder vervolgonderzoek over meerdere organisaties en sectoren naar de invloed van vergroening van de productie op het vakmanschap, is in onze ogen wenselijk. Dit is extra relevant

gezien de - nog jonge - discussie naar aanleiding van de coronacrisis, waarin de hoop doorklinkt dat de optredende vergroeningseffecten doorwerken in verduurzaming van de productieprocessen met meer ruimte voor fatsoenlijke arbeid. In onze casus zien we dat vergroening van de productie niet per definitie bijdraagt aan fatsoenlijke arbeid, en zelfs het tegenovergestelde effect kan bewerkstelligen. De uitbesteding van werk neemt toe en leidt tot een toename van de routinematige arbeid voor de vakmensen, wat weer zorgt voor een afname in de variëteit van het werk. De oudere werknemers zien dat hun autonomie terugloopt en dat ze steeds meer geconfronteerd worden met standaardprocedures en dat de samenwerking van oudere ervaren met jongere onervaren krachten minder voorkomt.

### **Aanbevelingen voor de praktijk**

Dit brengt ons op de vraag welke inbreng HR kan hebben rond de toekomst van het vakmanschap in een organisatie in transitie. Wat kan of moet er gebeuren om klaar te zijn voor een – voorlopig onzekere – toekomst? Het management heeft een toekomstvisie geformuleerd, waarin zij de uitdagingen die de transitie naar een duurzame productiewijze met zich meebrengt, tegemoet treedt. Expliciet benoemd zijn begrippen als flexibiliteit, vakmanschap en brede inzetbaarheid, die in potentie veel voor de werknemers betekenen en veel van hen vragen. De visie gaat inhoudelijk óver de werknemers, maar is niet merkbaar tot stand gekomen in dialoog met hen.

Hoewel werknemers bij dit bedrijf de onderliggende ontwikkelingen herkennen en erkennen, laten zij zich veelal laatdunkend uit over de toekomstvisie. Zij missen de vertaling van de meer abstracte visie naar hun concrete eigen toekomst: waar werk ik straks? Welke taken heb ik dan? In welke richting kan ik mij verder ontwikkelen? De kans bestaat dat de eerder aangehaalde spagaat wordt opgerekt tot het moment van sluiting van de ‘grijze’ installaties. Het gebrek aan een concreet perspectief in combinatie met de eerder aangehaalde knelpunten draagt bij aan een erosie van de loyaliteit (zie ook Ilmarinen, 2006) en uiteindelijk een mogelijk vertrek van vakmensen.

De belangrijkste uitdaging voor HR is gelegen in het behoud van vakmanschap en de dieptekennis van die vakmensen in een sector met een tekort aan technisch personeel. Hoe kan voorkomen worden dat de organisatie hierdoor problemen in de productie krijgt? Dat vraagt om duidelijkheid over de waardering van het vakmanschap en de dieptekennis van de (oudere) werknemers als een van de meest waardevolle kenmerken van de organisatie. Niet standaardisering, maar vakmanschap en dieptekennis zouden centraal moeten staan om van daaruit na te denken over de organisatie van het werk. Kijk in de teams naar de kwaliteiten van de mensen en zet ze daarop in. Vul aan waar die kwaliteiten niet aanwezig zijn. Heel praktisch: monteurs zijn technisch goed, administratief matig tot slecht. Ze besteden nu veel te veel tijd aan de administratie, wat ook leidt tot ongewenste werkdruk. Laat ze doen waar ze goed in zijn. Huur voor de administratie mensen in of neem ze in dienst. Waar bepaalde skills missen, kan dit opgelost worden door mensen in te huren. Actieve loopbaanplanning (van twee kanten) en begeleiding is een van de manieren om vakmensen (jong en oud) te behouden en de teams kwalitatief op peil te houden. Zo weet de organisatie zich ook in de toekomst

met nieuwe installaties verzekerd van vakmanschap. HR kan en moet hierbij naar buiten kijken en perspectieven en oplossingen bedenken, in samenwerking met bedrijven in vergelijkbare situaties.

Vertegenwoordigers van de afdeling HR zijn van mening dat de werknemers zelf aan zet zijn bij de vormgeving van de gewenste toekomst. De werknemers daarentegen hebben behoefte aan informatie, concretisering, ondersteuning en begeleiding vanuit de organisatie. Door deze combinatie van factoren is er eerder sprake van leemtes en verwarring dan van duidelijke rollen en van betrokkenheid en zeggenschap met betrekking tot dit 'toekomstvraagstuk'. HR zou de eigen rol kunnen invullen door de gevraagde concretisering van de toekomst samen met de werknemers en de leidinggevenden vorm te geven. HR kan dit proces aanjagen en ondersteunen, wat ertoe kan leiden dat in die toekomstvisie de kennis en betrokkenheid van de zittende werknemers beter onderkend en gewaardeerd wordt.

Een ander vraagstuk betreft de randvoorwaarden voor fatsoenlijk werk. De uitdaging ligt voor HR in het effectief organiseren van het werk voor de (oudere en jongere) werknemers en de teams. We zagen dat de wijzigingen in de functies en de bezetting daarvan als (veel te) groot worden ervaren, met gebrek aan continuïteit in tijden van een onzekere toekomst. Het gevoel van onzekerheid leidt tot een hoger ervaren werkdruk. Het is van belang om gebruik te maken van de behoefte aan wederzijdse afhankelijkheid van de vakmensen –zowel qua specialismes als ervaringen-, zodat hun samenwerking bijdraagt aan de resultaten. Wanneer wordt vastgehouden aan het principe van locatie-overstijgende teams, moet dat ook gefaciliteerd worden en moeten praktische belemmeringen, zoals een ervaren tekort aan hersteltijd, worden weggenomen, zodat steun van de leiding en onderlinge collegialiteit worden ervaren. We kunnen alleen van teams spreken als sleutelposities in kleine teams worden ingenomen door vast personeel zonder hen te overvragen. Voor de verslaglegging dient regulier voldoende tijd ingepland te worden, zodat niet pas na een maand details kunnen worden vastgelegd. Blijvende investeringen in bijvoorbeeld scholing moeten kunnen leiden tot concrete groeimogelijkheden binnen of buiten het werk.

Tot slot: Waar wij in de casus een bevestiging vinden voor de bevindingen van Breij (2017), dat veel oudere werknemers met een technische achtergrond ondanks hun tevredenheid over het vak dat ze uitoefenen en hun plezier in het werk, melden dat ze een mogelijkheid om vervroegd te stoppen met werken zouden aangrijpen, moeten we deze bevinding nuanceren. Voor vele oudere werknemers in onze casus is een soort deeltijdpensionering financieel niet mogelijk (zie ook Van Dalen & Henkens (2019)). We constateren dit omdat mede naar aanleiding van onze bevindingen de directie aan oudere werknemers het aanbod heeft gedaan om gebruik te maken van een generatiepact. Bijna niemand heeft daar gebruik van gemaakt. Navraag levert op dat het resterende salaris door velen als 'te weinig' wordt bevonden om in de jaren tot aan het pensioen rond te komen.

In de jonge discussie naar aanleiding van de corona-crisis klinkt de hoop door dat de direct optredende vergroeningseffecten kunnen doorwerken in verduurzaming van de productieprocessen met meer ruimte voor fatsoenlijke arbeid. In onze casus zien we dat vergroening van de productie niet per definitie daaraan bijdraagt, maar eerder het tegenovergestelde effect bewerkstelligt. De uitbesteding van werk neemt toe en leidt tot een toename van de routinematige arbeid voor de vakmensen, wat weer zorgt voor een afname in de variëteit van het werk. De oudere werknemers zien dat hun autonomie terugloopt en dat ze steeds meer geconfronteerd worden met standaardprocedures en dat de samenwerking van oudere ervaren met jongere onervaren krachten minder voorkomt.

De vakmensen ervaren een spanning. Veel van onze respondenten hebben het gevoel dat ze zich in toenemende mate met van alles bezig moeten houden, maar steeds minder met dat waar zij goed in zijn. Dit is in lijn met de bevindingen van Ekman (2010). Een gelijkwaardige dialoog tussen vakmensen, leidinggevend en HR medewerkers kan ertoe leiden dat de denkkracht van de werknemers wordt ingezet om oplossingen te bedenken voor de vraagstukken die voortkomen uit de veranderende en onzekere toekomst van de sector en organisatie. De directie moet daarbij niet proberen de onzekerheid over de toekomst weg te nemen – dat kan niet – maar zou werknemers moeten betrekken bij de plannen om zo goed mogelijk met die onzekerheid om te gaan. Met dit uitgangspunt in het achterhoofd kan gewerkt worden aan een antwoord op of oplossing voor de vraagstukken waar de organisatie mee worstelt. In gesprek met de werknemers kunnen bijvoorbeeld manieren bedacht worden om hen in te zetten bij die onderdelen van de organisatie waar nu al ‘groen’ wordt geproduceerd. Zo wordt gezamenlijk gezocht naar oplossingen voor het draaiende houden van de huidige grijze productie en de noodzaak tot voorbereiding op groene productie. Ook kan gezocht worden naar werkbare aanpakken om de dieptekennis, nu geconcentreerd bij oudere werknemers, te behouden. Organiseer de ‘interne kennisoverdracht’ van grijs naar groen als het om de vakkennis van ouderen gaat en van groen naar grijs rond nieuwe vakkennis.

---

## SUMMARY

Economic sectors like agriculture, transport and industry face the challenge to become more sustainable. This challenge impacts the jobs available and changes the skills which people need to work in those sectors. In this article, we explore questions concerning work, craftsmanship and older employees which arise because of this transition as well as the potential role of HR in addressing these questions. In order to gain insight in these questions, we conducted research for over a year in a large industrial company, during which we spoke with craftsmen, HR professionals and managers. We spoke with them about the consequences of the transition to more sustainable production methods, now and in the near future. In this case, it became clear that the transition puts pressure on the craftsmanship of employees, especially the older employees. The insecurity that emerged as a result of the transition also leads to various tensions on the organizational level. HR could play an important role by proactively shaping the concretization of the envisioned sustainable future of the company together with the craftsmen and the managers.

---

### Literatuur

- Andriessen, I., Fernee, H., & Wittebrood, K. (2014). *Ervaren discriminatie in Nederland*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Baars, J. (2006). *Het nieuwe ouder worden. Paradoxen en perspectieven van leven in de tijd*. Amsterdam: SWP.
- Ballafkih, A.H., Portielje, M., Vonk, L., Zinsmeister, J., Zijlstra, A. Meulemans, W. & Meerman, M. (2018). *Jobs of the future. Een onderzoek naar arbeid van de toekomst onderwerkgevers in de metropoolregio Amsterdam*. Amsterdam: Carem/ Amsterdam Economic Board.
- Breij, B. (2017). *Eerder weg om gezond actief te blijven*. Proefschrift. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Crawford, M. (2009). *Shop Class as Soulcraft: An Inquiry into the Value of Work*. New York: Penguin Press
- Dril, T. van (2019). *Verkenning werkgelegenheidseffecten van klimaatmaatregelen*. TNO rapport. Zeist: TNO.
- Ekman S. (2010). *Authority and autonomy: paradoxes in modern knowledge work*. Springer, New York
- Eurostat (2015). Geraadpleegd op 18 februari 2019. Internet: [https://ec.europa.eu/eurostat/search?p\\_auth=GNPvExjg&p\\_p\\_id=estatsearchportlet\\_WAR\\_estatsearchportlet&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&\\_estatsearchportlet\\_WAR\\_estatsearchportlet\\_action=search&text=fossil+fuels+2015](https://ec.europa.eu/eurostat/search?p_auth=GNPvExjg&p_p_id=estatsearchportlet_WAR_estatsearchportlet&p_p_lifecycle=1&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_estatsearchportlet_WAR_estatsearchportlet_action=search&text=fossil+fuels+2015)



- Gould, R., J. Ilmarinen, J. Järvisalo & S. Koskinen (eds.) (2008). *Dimensions of Work Ability. Results of the Health 2000 survey*. Eläketurvakeskus: Finnish Centur for Pensions, Helsinki: The Social Insurance Institution, Helsinki: National Public Health Institute, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Graeber, D. (2018). *Bullshit jobs: a theory*. New York: Simon & Schuster.
- Frins, W., Van Ruysseveldt, J. & Syroit, J. (2011). Doorwerken tot aan het pensioen? Samenhang tussen werkkenmerken en het ingeschatte doorwerkvermogen. *Ge-drag en Organisatie* 24(4), 393 – 407.
- Hargreaves, A. & M. O' Connor (2018). *Collaborative professionalism*. Thousand Oaks: Corwin
- Henkens, K., van Solinge, H. & van Dalen, H. (2009). Beslissingen rond langer wer-ken: de onzichtbare drempels voor een later pensioen. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 64 – 79.
- Hoof, J.J. van (2001). *Werk, werk, werk? Over de balans tussen werken en leven in een veranderend arbeidsbestel*. Amsterdam: Boom.
- Hoof, J. van & J. van Ruysseveldt (2006). Arbeid in het moderne arbeidsbestel. In: Ruys-seveldt J. van & J. van Hoof (2006). *Arbeid in verandering*. p. 13-44. Deventer: Kluwer.
- Hoof, J. van & J. Zinsmeister (2013). HRM en de oudere werknemers: over mooie idee-en en wat ervan terecht komt. In: Schouteten, R., Bucker, J. & Poutsma, E. (red.) (2013). *HRM, het nuttigheidsdenken voorbij?* Den Haag: Boom Lemma. (pp. 91-101).
- Ilmarinen, J. (2006). *Towards a Longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Klamer, A., Fjelsted, T., Goto, K. & Mignosa, A. (2012). *Creatief vakmanschap in inter-nationaal perspectief*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Kooij, D., Zacher, H., Wang, M., & Heckhausen, J. (2020). Successful aging at work: A process model to guide future research and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 1-55.
- Korver, T. (2007). *Professie, onderwijs en toezicht*. Den Haag: Sectorbestuur Onderwijs-arbeidsmarkt.
- Kraan, K., Dhondt, S., Houtman, I., Nelemans, R. & de Vroome, M. (2000). *Handlei-ding Nova-Web*. Een vragenlijst om arbeidsorganisatorische knelpunten op te sporen. Hoofddorp: TNO Arbeid.

- Li, Y., Baldassi, M., Johnson, E. J., & Weber, E. U. (2013). Compensating cognitive capabilities, economic decisions, and aging. *Psychology and Aging*, 28, 595–613. doi:10.1037/a0034172
- Looze, M.de, P. Oeij, M. Blok & L. Groenesteijn (2007). Zijn ouderen minder productief? *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 23, 240 – 249.
- Nunes, A & A.F. Kramer (2009). Experience-based mitigation of age-related performance declines: Evidence from air traffic control. *Journal of Experimental Psychology* 15(1), p. 12-24.
- Petit, R. (2017). Vakmanschap: wat verstaan we hieronder en hoe leer je dit op school en in werk? Amsterdam: Kohnstamm Instituut.
- Pot, F. & Smulders, P. (2019). Arbeidskwaliteit moet een indicator zijn voor brede welvaart zijn. *ESB*, 104 (4772S). pp. 42-45.
- Sapulete, S. & E. Meurs (2019). Geïntegreerde aanpak van mismatch op de arbeidsmarkt. In: *Sociaal Bestek*, uitgave 2/3, juni 2019.
- Sanders, J.M.A.F. (2016). Sustaining the employability of the low skilled worker: Development. Mobility and work redesign. Proefschrift. Maastricht: Researchcentrum voor onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA).
- Sanders, J., Jetten, A., Dhondt, S., Geuskens, G., Keijzer, L. & Liebrechts, W. (2013). Mentale pensionering: een onderzoek naar de kenmerken, de determinanten en gevolgen. Geraadpleegd van: <https://publications.tno.nl/publication/102944/ZGt-LJ1/sanders-2013-mentalepensionering.pdf>
- Sennett, R. (2008). *The Craftsman*. New Haven: Yale University Press.
- SER (2013). *Energieakkoord voor duurzame groei*. Den Haag: SER
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, M., Katajarinne, L., & Tulkki, A. (2006). *Work ability index*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Van Dalen, P. H. & Henkens, K. (2019). Gaat het generatiepact zijn doel bereiken? Geraadpleegd van <http://www.mejudice.nl/artikelen/detail/gaat-het-generatiepact-zijn-doel-bereiken>
- Zinsmeister, J, van Maanen, M. & D. van Middelkoop (2019). Vakmanschap in transitie. In: Meerman, M. (2019). *Mens&Markt*. Delft: Eburon.

- Zinsmeister, J. (2018). Achterstelling van ouderen op de arbeidsmarkt is een kwestie van arbeidsorganisatie. *Geron*, 20 (1), 58-62.
- Zinsmeister, J. & Van Hoof, J. (2013). Het deficiëntiedenken voorbij. Actieonderzoek naar de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden van laagopgeleide oudere werknemers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 29 (4), 391-411.
- Zinsmeister, J. H.G. (2012). Oud is wijs genoeg. Een studie naar de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers. Proefschrift. Amsterdam: Carem.
- Zinsmeister, J. & Meerman, M. (2011). Ouderen aan het werk in de bouw. *Tijdschrift voor HRM*, 14 (2): 61-81.
- Zoomer, T, Zinsmeister, J, Van Vuuren, T. (2019). Bevlogen naar het pensioen. Een onderzoek naar het doorwerkvermogen van lager geschoolde werknemers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 35 (4), pp.421-439.