

**Bibliografische gegevens**

Titel: De WERKelijkheid van morgen. Zeven megatrends die HRM op zijn kop zetten

Auteurs: H. van de Heijden, S. Bochhah

Uitgever: Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2006

## Patchwork om over na te denken!

Frits Kluijtmans

- Willen wij bovenaan de Google-lijst van werkgevers komen?
- Willen wij managers met vakmanschap of vinden wij managen een vak?
- Zijn onze topfuncties in deeltijd mogelijk?
- Gaan we selecteren en beoordelen op lifestyle?

**Met deze en 107 andere vragen eindigt het boek De WERKelijkheid van morgen.**

Vragen die volgens de auteurs Hans van der Heijden en Saliha Bochhah voortvloeien uit de zeven megatrends die zij eerder uitgebreid in deel I beschrijven. Trends die volgens hen HRM op zijn kop zullen zetten. Maar even terug naar het begin.

Oorspronkelijk gestart als intern Rabobank-project om input te leveren voor een discussie over toekomstig HRM-beleid, werd allengs duidelijk dat ook anderen hun voordeel met dit werk zouden kunnen doen. Vandaar dat werd besloten om de inzichten die tijdens de studie waren verworven, met anderen te delen en er een kloek boek van te maken. En dat is een verstandige beslissing geweest, want het boek is een rijke inspiratiebron om over de toekomst na te denken (en niet alleen met betrekking tot HRM).

In zeven megatrends (digitaler, grenzelozer, pluriformer, onzekerder, verantwoordelijker,

vitale en ondernemender) schetsen zij een veranderende wereld van arbeid en organisatie. Daarbij komen grote en kleine issues broederlijk naast elkaar voor. Welke bedrijven zijn bijzonder gevoelig voor terroristische aanslagen, en moet de vacaturekrant toch weer op papier om werknemers beter te kunnen bereiken? Soms is de relatie met HRM heel direct, wanneer bijvoorbeeld de vraag naar keuze in arbeidsvoorwaarden uitgebreid aan bod komt. Maar soms lijkt die relatie ver weg, bijvoorbeeld bij de vraag of cosmetische chirurgie in de tijd van de baas moet kunnen. Ook geven de auteurs ruimte aan tegengeluiden.

Op die manier vormt de beschrijving van trends een levendig patchworkdeken<sup>1</sup> met een bonte schakering aan kleuren en opvattingen, zonder dat het een onsamenhangende lappendeken is. Want in iedere trend is wel een bepaalde lijn te ontdekken die de auteurs goed vasthouden.

### Gerichtere vragen

Zeker in het licht van het eerste deel valt het tweede deel wat tegen. Daarin formuleren de auteurs 111 vragen afgeleid uit de eerdere trendstudies. Die vragen zijn echter zo direct afgeleid, dat zij weinig meer toevoegen. Een geconcentreerde lezer zal betere en gerichtere vragen in de kantlijn van het eerste deel kunnen plaatsen. Het is jammer dat men in dit

deel geen slag dieper is gegaan, want wat aan de oppervlakte een rimpeling in het water lijkt, kan op langere termijn wel eens een tsunami blijken te veroorzaken.

Een voorbeeld om dat te illustreren. Onder de trend Pluriformer bespreken zij het flexibeler worden van de arbeidsmarkt en zetten daar op basis van de huidige feiten de nodige vraagtekens bij. Tot zover geen probleem, maar als ze naar de toekomst kijken sluiten de auteurs zich aan bij een analyse van het Sociaal en Cultureel Planbureau dat stelt dat het einde van de vaste baan nog lang niet in zicht is (SCP rapport 2004). Hoe terecht die conclusie misschien is op basis van de huidige cijfers, ze gaat wel voorbij aan enkele belangrijke onderstromen. Die zijn bijvoorbeeld veel beter beschreven in het boek van Sparrow en Cooper.<sup>2</sup> Die auteurs leggen overtuigend bloot dat onder de huidige cijfers een tendens schuilt gaat waardoor langdurige verbindingen met een organisatie en zelfs met een beroep hoe langer hoe minder voor zal komen. Dat is niet zozeer het gevolg van wensen van werknemers, maar meer een trend die ontstaat op grond van een andersoortige bedrijvigheid (meer en intensieve internationale concurrentie, een kortere planningshorizon, snellere technologische innovaties, et cetera).

In die zin had ik graag gezien dat de auteurs hun tweede deel besteed hadden aan dit soort dieper gravende analyses, dan aan de wat voor de hand liggende vragen die zij nu opdiepen. Maar misschien is dat werk voor iemand anders om van deze patchworkdeken een echte landkaart voor de toekomst te maken.

### Verantwoording

Nog een ander puntje van kritiek is mijn inziens op zijn plaats. De auteurs stellen dat hun studie niet alleen gebaseerd is op onderzoek, literatuur en andere studies, maar dat zij ook tientallen gesprekken en rondetafelgesprekken voerden met 'jong en oud,

van directeuren en hoogleraar tot trainee, managers en medewerkers, leden van ondernemingsraden en trendwatchers'. Wie dat precies zijn geweest blijft echter in nevelen gehuld. Die matige verantwoording van werkwijze en methoden is eigen aan het hele boek, waardoor de lezer met nogal wat vragen blijft zitten: Waarom deze zeven trends? Waarom in deze volgorde? Hoe zijn bronnen geselecteerd en waarom worden op sommige plekken pagina's aan een onderwerp besteed en aan een ander slechts een alinea? Dit gebrek aan (methodische) verantwoording levert de lezer geheel over aan het gezag van de schrijvers en dat gaat in tegen een andere trend: de meeste lezers zijn hoe langer minder vatbaar voor gezag.

### Stof tot nadenken

Ondanks deze kritiekpunten biedt het boek veel stof tot nadenken. Bijvoorbeeld rond de vraag hoe we in bedrijven en instellingen moeten omgaan met een steeds pluriformer arbeidsaanbod. In die trend bespreken de auteurs vraagstukken rond etniciteit, afstemingsvragen rond werk en privé zaken, de roep om meer deeltijdwerk, verschillen in verwachtingen tussen jongeren en ouderen en opkomende nieuwe levensstijlen. Juist het onder één noemer plaatsen van een dergelijke bonte verzameling aan vraagstukken, zet je aan het denken hoe van al die losse eindjes een geheel gemaakt zou kunnen worden. En daarom sluit ik me ook graag aan bij de tekst op de achterflap van het boek: "De WERKelijkheid van morgen is een 'must' voor iedereen die beroepsmatig met 'werk' te maken heeft". Het levert niet alleen een paar genoeglijke leesuren op, maar het biedt ook veel handvaten om zelf verder over na te denken.

---

Dr. F. Kluijtmans is redacteur van het Tijdschrift voor HRM.

**Noten**

- 1 Ik heb even gearzeld of ik niet het woord lappendeken moest gebruiken in plaats van het Engelse woord patchwork. Maar ik vond die term een nogal negatieve bijklank hebben. Bij raadpleging van een Engels woordenboek bleek patchwork echter ook knoeiwerk te betekenen. Geen van deze negatieve associaties is op dit boek van toepassing.
- 2 Paul R. Sparrow en Cary L. Cooper (2003). *The Employment Relationship. Key challenges for HR*. Oxford: Butterworth/Heinemann.