

COLUMN

Grensgangers

Jan Willem Nuis

Senior docent hrm aan de Christelijke Hogeschool Ede, PhD-candidate aan Nyenrode Business Universiteit, gemeenteraadslid te Ede

jwanuis@che.nl

Regiodenken

We hebben het niet door, maar Nederland bestaat eigenlijk niet meer uit provincies en gemeenten. Tegenwoordig wordt voor echt grote opgaven, zoals de energietransitie, klimaatcrisis en economische ontwikkeling, niet meer als eerste gekeken naar provincie- of gemeentehuizen. Nee, dergelijke vraagstukken worden vooral toegewezen aan de vele regio's die Nederland rijk is. Een regio is een geografische begrenzing die andere (bijvoorbeeld die van gemeenten) overstijgt en juist daardoor invloed meent te hebben op wat er binnen die grenzen gebeurt. In regio's werken overheden, onderwijsinstellingen en bedrijven samen in verbanden met klinkende namen (zoals *triple helix* of *economic board*) aan belangrijke documenten (zoals *regionale energiestrategieën* of *human capital agenda's*). Het is vanuit Den Haag natuurlijk veel overzichtelijker om samen te werken met pakweg dertig regio's dan met 347 gemeenten. Regio's zijn enerzijds groot genoeg om gezamenlijk slagkracht te hebben, maar staan anderzijds dicht genoeg bij inwoners, het lokale bedrijfsleven en andere belanghebbenden om echt invloed te hebben in het dagelijks leven.

Arbeidsmarkttransacties

Het 'regiodenken' is ook ingeburgerd op de arbeidsmarkt. Inmiddels kennen we 35 arbeidsmarktregio's waarin gemeenten en UWV samenwerken op het terrein van werk en inkomen. Deze regio's richten zich – vaak van overheidswege ingestoken – vooral op arbeidsmarkttransacties tussen werkzoekenden en bedrijfsleven, en kennistransacties tussen onderwijsinstellingen en bedrijfsleven. Ondernemers zoeken mensen. Onderwijsorganisaties willen

hun onderwijs laten aansluiten op regionale vraag. Overheden willen mensen uit sociale vangnetten helpen en economische stabiliteit. Het gaat vooral over de transactiekant van werk en het afstemmen van opleidingsaanbod, wat zich uit in allerlei vormen van op- en nascholing.

Pluralistisch denken

Ons denken over werk en loopbanen is door allerlei demografische en sociale ontwikkelingen sterk veranderd, maar in feite nog steeds gefundeerd op *unitaristische* vooronderstellingen. Taylors *scientific management*, gericht op het behalen van eenzijdige, economische doelen, klinkt daarin onbewust door. Zolang medewerkers de doelen en waarden van de organisatie voor ogen houden en iedereen zijn plaats kent, komt het goed en krijgt iedereen wat hem of haar toekomt. Ook loopbaandenken en opleidingen dienen dit doel: het tijdig voorzien in voldoende vakbekwame arbeidskrachten. Zelfs regionale samenwerking wordt bekeken vanuit dit doel: als de regio floreert, wordt iedereen er beter van.

Door maatschappelijke ontwikkelingen als vergrijzing, behoefte aan sociale duurzaamheid, gelijkheid en participatie, ontstaan echter steeds vaker *pluralistische* vooronderstellingen over werk. Hierbij staan niet alleen economische doelen centraal, maar juist verschillende en soms tegengestelde doelen, behoeften en waarden, zowel van organisaties, mensen, als de samenleving als geheel.

Social spaces

Mensen werken niet meer veertig jaar bij één werkgever, maar doen een aaneenschakeling van allerlei loopbaanervaringen op. Ze moeten – mede omdat de scheiding tussen werk en privé vager is geworden – allerlei transities tussen *social spaces* maken. Loopbanen gaan niet alleen over werk op basis van een arbeidsovereenkomst ('baanspace') of over het uitvoeren van allerlei, vaak tijdelijke klussen in de *gig economy* ('gigspace'), maar ook over transities, bijvoorbeeld tussen korte momenten van arbeidsloosheid ('vangnetspace'), en het volgen van opleidingen en trainingen ('opleidingspace'). Maar ook de zorg voor kinderen en hulpbehoevenden ('zorgspace') en vrijwilligerswerk ('maatschappelijke space') impliceren belangrijke transities in de loopbaan van mensen. Het denken in termen van arbeidsmarkttransities in plaats van arbeidsmarkttransacties stelt regio's dan ook voor belangrijke vragen: zijn

ze alleen gericht op economische ontwikkeling (wat vaak het unitaristische vertrekpunt is van regionale samenwerking)? Of hebben ze tevens een rol te spelen bij het ondersteunen van transities tussen verschillende social spaces en bij het bevorderen van wat 'brede welvaart' genoemd wordt? En wie moet dat dan gaan oppakken?

Dialogische grensgangers

Wanneer regio's vanuit een pluralistisch perspectief willen werken aan *human capital*-agenda's, staat niet alleen het verhogen van regionale economische waarde centraal, maar moet ook het versterken van brede welvaart en het ondersteunen van transities tussen social spaces een plaats hebben op zo'n agenda. Regio's zouden, juist door de veelheid aan belangen en waarden, bij uitstek ruimte kunnen bieden om te experimenteren vanuit een pluralistisch, transitioneel perspectief op werk.

Hr-professionals zouden vanwege hun kennis over mensen, organisaties, samenwerking en samenleving dan ook bij uitstek kunnen bijdragen aan het vormgeven en in stand houden van pluralistische samenwerking. Ze zijn echter over het algemeen nogal intern georiënteerd, waardoor een interorganisationale, regionale oriëntatie vaak ontbreekt. Pas wanneer er een economische aanleiding is, bijvoorbeeld een tekort aan talent, wordt over organisatiegrenzen heen gekeken. Terwijl het pluralistisch perspectief juist vraagt om professionals die langs en over grenzen van bedrijven, organisaties, overheden en onderwijsinstellingen durven en kunnen kijken: grensgangers.

Omdat alleen over grenzen *kijken* niet betekent dat er ook wat *gebeurt*, vraagt de rol van grensganger ook om nieuwe kennis en vaardigheden. Relaties leggen en onderhouden, belangen bij elkaar brengen (polderen), paradoxen overbruggen, discoursen ontrafelen en met meervoudigheid omgaan. Eigenlijk vraagt dit om het kunnen faciliteren van dialoog, waarbij een hr-professional, om maar eens iets grensverleggend te noemen, ook moet kunnen omgaan met de vele vooronderstellingen over doelen, nut en noodzaak van transitiegerichte regionale samenwerking.