

Vakmanschap is
Meesterschap

HRM 2025

Toekomstscenario's voor HRM vanuit het perspectief
van een veranderende wereld en een verandering
van het begrip 'arbeid'.

Door:	Kai Grünewald
Studentnummer:	1410881
Inleverdatum:	28-03-2013



Dinsdag 26 maart 2013. Het laatste nieuws het eerst op NU.nl

Economie

Voorpagina

Algemeen

Economie

Schuldencrisis

Geldzaken

Beurs

Sport

Gepubliceerd: 26 maart 2013 07:40

Laatste update: 26 maart 2013 08:31

Deel:   

Topmannen pleiten voor hervormingen

Europa moet de arbeidsmarkt en sociale zekerheid grondig hervormen om ervoor te zorgen dat het een aantrekkelijke plek blijft voor ondernemingen en investeerders.

1

¹ Zie bijlage 1

VOORWOORD

Voor u ligt een scriptie die is ontstaan uit hoge druk en veel wrijving, maar zoals ze zeggen ontstaan de mooiste dingen onder hoge druk en is er zonder wrijving geen glans....

Toen ik 3 jaar geleden begon aan de deeltijdopleiding Human Resource Management aan de Fontys Hogeschool in Tilburg, was het eigenlijk maar goed dat ik toen niet wist hoeveel werk het zou zijn en wat er allemaal voor nodig was om de studie tot een goed einde te kunnen brengen.

Een rode draad in al mijn leerdoelen en reflecties is altijd geweest de juiste balans te vinden tussen school, werk en privé het is me echter nu pas duidelijk geworden dat, zolang ik deze studie volg er niet zoiets bestaat als een goede balans in alle drie de aspecten.

Ik wil dan ook de meeste dank en respect uitspreken richting mijn gezin; Cindy, Tim en Elea omdat ze enorm veel geduld gehad hebben met mij en mijn studie. Zij hebben mij ook de ruimte gegeven die nodig was om dit te kunnen doen.

Een andere rode draad in de ontwikkeling naar mijn vakmanschap is mijn praktische en creatieve werkwijze; dit is dan ook terug te zien in de misschien wat onconventionele set-up van een VIM opdracht (Vakmanschap is Meesterschap). Daarom wil ik dan ook mijn SLB-ers Monique van Gorkum en Esther Ras en tevens mijn vader Roy Grünewald bedanken voor hun steun als sparringpartner en hun advies in deze eindfase.

Tell me, I forget,

Show me, I remember,

Involve me, I understand...

Confucius 551–479 v. Chr.

INHOUD

Voorwoord	3
Leeswijzer	5
Deel 1	6
Inleiding.....	6
Management Summary.....	8
Waarom dit onderwerp.....	10
voor wie? / Hoe?.....	11
Methodisch.....	12
Deel 2	14
strategische vraag.....	14
Achtergrond	14
geschiedenis.....	14
externe factoren in het heden	18
Transactionele factoren in het heden	23
Trends	25
onzekerheden met grote impact	28
Scenarios	30
Deel 3	38
Verzilveren	38
Bronnen	39
Bibliografie	39
Bijlagen.....	40

LEESWIJZER

Dit document bestaat uit 3 delen; het eerste gedeelte gaat over het hoe en waarom van deze opdracht, bevat de management summary en geeft middels de methodische verantwoording beter inzicht in hoe het stuk is opgebouwd en gelezen dient te worden.

Het tweede gedeelte is de kern van het stuk en geeft een beeld van de achtergronden en de huidige situatie, om vervolgens een schets te ontwikkelen van mogelijke toekomstscenario's op HRM gebied.

Het laatste gedeelte is reflectief van aard en bevat tevens informatie over de geraadpleegde bronnen .

Herhaaldelijk worden in dit rapport in verband met de leesbaarheid verschillende persoonsvormen aangeduid met 'hij'. Indien van toepassing kan dit tevens als 'hij/zij' gelezen worden.

INLEIDING

Mijn naam is Kai Grünewald, 38 jaar, en ik ben ruim 10 jaar werkzaam in de commerciële tak van de arbeidsbemiddeling branche en dan specifiek op het gebied van detachering, werving en selectie.

Hield ik me in het begin van mijn carrière vooral bezig met sales en het genereren van omzet door vacatures in te vullen voor mijn klanten, het laatste jaar ben ik vooral bezig met het bedenken van lange termijn oplossingen waar zowel mijn klanten als mijn eigen organisatie bij gebaat zijn. Lange termijn oplossingen voor problemen die nu misschien nog niet eens echt pijn doen, maar die in mijn optiek wel aandacht nodig hebben. Ik ben er achter gekomen dat het niet voor iedereen begrijpelijk is waar ik me mee bezig hou en vooral ook waarom ik me daar mee bezig hou... Veelal wordt er toch nog erg veel nadruk gelegd op het hier en nu, de korte termijn doelstellingen en de daaraan verwante resultaten.

Met deze opdracht wil ik vooral aantonen dat het wel degelijk zinvol is om na te denken over de lange termijn, zeg maar, de toekomst van HRM. De economie verandert, mensen veranderen, de tijdgeest wordt anders. Hoe kunnen er inschattingen gemaakt worden op grond van huidige trends en ontwikkelingen? Moet misschien wel, heel radicaal, het begrip HRM herdefinieerd worden? Of liggen oplossingen in de toekomst eenvoudiger met goede en innovatieve ideeën die slechts een aanvulling zijn op de huidige manier van denken en werken?

Vanuit de opdracht voor Fontys Hogeschool om een scriptie te schrijven in het kader van "Vakmanschap is Meesterschap" heb ik een onderwerp gekozen wat is geschreven zodat eenieder die dit leest zichzelf kritisch de vraag kan stellen hoe de HR wereld van de toekomst er uit zou kunnen zien. Om dit te bewerkstelligen heb ik gebruik gemaakt van de methodiek rondom het schrijven van een scenario.

sce-na-rio [sənaˈriːjo] (*het; o; meervoud: scenario's*) ¹beschrijving van wat de toeschouwer te zien krijgt van een toneelstuk, opera of film ²schets van toekomstige gebeurtenissen, maatregelen enz.: *beleidsscenario, rampenscenario*²

Het document is niet zozeer bedoeld als een "toekomstvoorspelling" maar meer als een instrument om strategische discussies aan te wakkeren. Ik heb daarom ook bewust gekozen voor een concrete richtdatum van mijn onderzoek, namelijk het jaar 2025. Een periode van twaalf jaar is voor mogelijke ontwikkelingen nog goed te overzien.

Belangrijke opmerking bij dit document is, dat ondanks dat gebruik wordt gemaakt van wetenschappelijk onderbouwde feiten (zoals bijvoorbeeld prognoses en trendwatching) dit scenario uiteindelijk is gebaseerd op subjectieve oordelen en persoonlijke keuzes.

² bron: www.vandale.nl

In dit document beschrijf ik mogelijke scenario's die van toepassing zijn op de rol van de Human Resource Manager (zoals we hem nu noemen). Doel van een scenario is dat men zichzelf kan afvragen of de ontwikkeling die we doormaken de juiste is en of we wel genoeg rekening houden met de dag van morgen.

Een scenario is geen sluitend en bewezen verhaal en laat ruimte voor creativiteit. Het is bedoeld om de huidige HR managers, maar ook beleidsmakers aan het denken te zetten en de aangegeven mogelijkheden te overwegen. Daarnaast zie ik het als een middel om de grenzen van het huidige dominante denken op te zoeken en te werken in een domein wat wordt gekenmerkt door geestelijke vrijheid.

Het is niet bedoeld als spiritueel stuk maar het geeft mij persoonlijk wel de mogelijkheid om buiten de gebaande paden te treden en ik zie het dan ook als een ontdekkingsreis binnen mijn eigen universum met mogelijke openingen naar nieuwe werelden/banen/inzichten.

Een scenario heeft het meeste effect op mensen als je het aanbiedt op een moment dat er sprake is van een cyclus wisseling; als er een nieuwe periode zich aanmeldt. Dit kan op organisatie niveau zijn maar dat kan ook op meta niveau zijn of de contextuele omgeving van de maatschappij.

De periode waar wij nu in onze Westerse wereld leven is, bekeken vanuit verschillende invalshoeken, een dieptepunt. Na jaren van voorspoed en groei hebben we nu wereldwijd te maken met crisis, teruglopende economieën en pogingen tot herstructurering. Tegelijkertijd manifesteren zich nieuwe opkomende economieën met andere manieren van denken en werken, zoals bijvoorbeeld de BRIC landen. In dat opzicht ben ik dan ook van mening dat een scenario beschrijving op dit moment in de tijd; goed getimed is. De wereld zoals we hem tot nu toe gekend hebben is toe aan een reset³; een nieuwe editie kondigt zich aan en dat heeft ook gevolgen voor het HRM vak.

³ Prof. Wijffels (2012)

MANAGEMENT SUMMARY

Hoe ziet de rol van de Human Resource “medewerker” er uit in 2025?
Heeft de traditionele HRM haar werk gedaan maar haar tijd gehad?

Twee vragen die enorm belangrijk zijn in de huidige veranderende wereld die wordt gekenmerkt door economische recessies, crisis en het afbrokkelen van bestaande paradigma's, temeer omdat het een tijd is waarin we de kans krijgen een nieuw fundament te leggen voor generaties die volgen.

Met mijn scriptie wil ik mijn vakmanschap laten zien op een minder traditionele manier. Daar waar de meeste studenten kiezen voor een scriptie in de vorm van een 'advies opdracht', heb ik gekozen om een document te schrijven, dat kritisch stil staat bij de huidige situatie, vervolgens kijkt naar ontwikkelingen en van daaruit mogelijke toekomst scenario's ontwikkelt. Kern daarbij is een veranderende definitie van het begrip 'arbeid'. In ieder geval is het mijn bedoeling om met dit document discussiestof te leveren. Niet alleen voor degenen die werkzaam zijn in het HRM veld, maar ook voor de HRM opleiding, die zich meer dan ooit zou moeten bezig houden met onderzoek naar die toekomst. In mijn ogen kun je die discussie laten ontstaan door simpelweg stellingen te poneren, door brainstormsessies te houden maar ook door een beeld van de toekomst te schetsen in de vorm van scenario's. Om mijn creativiteit de ruimte te geven heb ik gekozen om, aan de hand van een methodiek voor het schrijven van toekomstscenario's, mijn eigen beelden en ideeën aan de lezer voor te leggen.

Om tot geloofwaardige scenario's te komen is het van belang dat ze voortborduren op een aantal herkenbare elementen uit onze huidige omgeving (DESTEP) en tevens een logisch vervolg *kunnen* zijn op de geschiedenis zoals wij die kennen (Trendwatching).

Onze geschiedenis heeft een aantal cruciale HRM gerelateerde kenmerken doorgemaakt die ons heeft gevormd tot wat we nu zijn. Rond 3000 voor Christus verval, met de komst van steden, het individueel georiënteerde overlevingsgedrag; er ontstaan ambachten. Uit ambachten ontstaan de Middeleeuwse gilden. Wanneer uiteindelijk de technologie een vlucht neemt heeft dat de Industriële revolutie tot gevolg. Dit is een cruciale periode in meerdere opzichten. Het ontstaan van de lineaire gedachtegang (delven, maken/gebruiken, weggooien), top-down (piramide hiërarchie) structuur, een enorme toename van welvaart, explosieve bevolkingsgroei, maar ook de emancipatie van de mens zijn resultaten van de Industriële revolutie. Het is tevens de aanzet geweest voor de technologisch/digitale revolutie van vandaag. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is, dat materialistische bevrediging plaats maakt voor emotionele beleving en psychologische bevrediging. Pine & Gilmore omschreven dit fenomeen in 1998 als het ontstaan van de belevingseconomie en emotiemarkt.

Huidige factoren die ik heb meegenomen in mijn analyse zijn onder andere gebaseerd op de DESTEP analyse. Vergrijzing, ontgroening, verkleuring, leven lang leren zijn bekende en herkenbare termen in het demografische kader. Iedere generatie (Babyboom, X, Pragmatische, Y) heeft zijn eigen kenmerken maar krijgt daardoor ook zijn eigen taken in de toekomst. Het Economisch landschap staat in het teken van krimp. Op Sociaal Cultureel gebied zie je de vraag naar beleving overal om ons heen toenemen. Technologische

ontwikkelingen nemen met een rap tempo toe en dat vraagt om een adaptieve houding. Het ecologische kader wordt gedomineerd door overproductie, bewustwording en een transitie van 'Cradle to Grave' naar 'Cradle to Cradle'; van *Lineair* naar *Circulair* denken. In het politiek Juridische kader is te zien dat het bestaande sociale stelsel niet meer van deze tijd is en nodig op de schop moet. Naast DESTEP heb ik ook gekeken naar Transactionele factoren op HRM werkterrein in het heden. Corporate branding is van (over-)levensbelang, medewerkers willen meer dan alleen salaris, het verhaal (corporate story) moet aansluiten bij de (holistische) visie. Je ziet tevens dat 'Customer Intimacy' en transparantie ook door HRM worden gedragen. Het inzetten van externe experts (ZZP-ers) zie je steeds meer en de rol van HRM als businesspartner met doelen die aansluiten bij de zakelijke businessdrivers is ook een zichtbare trend.

Conclusie uit deze analyses is dat het huidige beeld van arbeid en arbeidsethos aan het veranderen is. De verschuiving richting belevingseconomie is in gang gezet in het westen. Het *algemene* begrip "arbeid=productie" als concept zal plaats maken voor het *persoonlijke* begrip "arbeidsbeleving". De arbeidsbeleving zal als nieuw concept vooral aangejaagd worden door het circulaire denken; blijven gebruiken, blijven ontwikkelen; blijven prikkelen, telkens weer opnieuw jezelf "uitvinden".

De analyses geven mij een beeld waarin verschillende scenario's mogelijk zijn, hier volgen enkele highlights daarvan:

De rol van de HR manager zal een verschuiving zien waarbij hij vooral gericht is op het 'Enablen' van 'Human Interactions'. De 'Human Interaction Enabler' (HIE) is iemand die in staat is om menselijke netwerken aan elkaar te verbinden, om wetenschap en creativiteit aan elkaar te koppelen teneinde de holistische visie van een organisatie te laten leven, of zelfs een stap verder: beleven. Hij is in staat om het potentieel van mensen te optimaliseren, in kaart te brengen en strategisch in te zetten door onder andere strategische personeelplanning tot in detail te beheersen. Hij is iemand die circulair is georiënteerd en in basis uitgaat van het 'Cradle to Cradle' principe.

We zullen zien dat 'kinderarbeid' (in de zin van creatieve ontwikkeling) geaccepteerd zal worden, net als 'ouderenarbeid'. Iedereen krijgt de kans om zich nuttig in te zetten voor de maatschappij tegen een beloning die acceptabel is, niet per se materialistisch van aard, maar vooral een die de psychologische behoefte bevredigt. Zowel Ambacht als het 'Meester Gezel' principe zijn terug van weggeweest. 'Een leven lang ontwikkelen' zal geënt zijn op beleven, door bijvoorbeeld 'Life-Games' die naast ontwikkeling van de mens ook aantoonbaar maken waar ieders kracht en kwaliteiten liggen, met als bewijs een digitaal paspoort met behaalde trofeeën wat het CV van nu zal doen verdwijnen. Door middel van een 'Added Value Model' kan een HIE inzicht geven in (deel-) opdrachten en zo invulling geven aan werkzaamheden binnen een organisatie. Projectgericht werken en beloond worden op alternatieve wijzen zijn kenmerkende aspecten van dit transparante model.

Het resultaat wat ik hoop te bereiken met mijn VIM is dat de discussie over de nabije toekomst verder wordt aangezwengeld en dat we ons allemaal gaan realiseren dat de tijd van het lineaire denken, wat we hebben geleerd vanuit de industriële revolutie, nu echt op zijn einde is en dat we moeten durven loslaten en nu moeten bouwen aan de **toekomst**.

WAAROM DIT ONDERWERP

De wereld is continu in beweging; alles verandert. Het verschil met eerdere veranderingen is dat het bovendien gaat om razendsnelle ontwikkelingen, soms nauwelijks nog bij te houden. Zo ook de wereld van HR zoals wij hem nu kennen: deze transformeert nu nog langzaam, maar straks waarschijnlijk veel sneller in een ander economisch landschap waarin wij, als opgeleide HR professionals, onze weg zullen moeten vinden. Je ziet in verschillende hoeken van het HR landschap al verschuivingen plaatsvinden die effect hebben op de manier waarop de HR manager zijn taken uitvoert.

Om goed om te gaan met een nieuwe situatie is het enorm belangrijk om goed voorbereid te zijn; je verdiept jezelf in wat er mogelijk staat te gebeuren en onderzoekt oorzaken en denkt na over mogelijke gevolgen.

Veel mensen werken vooral in het hier en nu. Ze doen hun werk zoals hen dat is opgedragen en voeren taken uit zoals die staan beschreven in de functieprofielen die zijn opgesteld door HRM in samenwerking met de leiding van de organisatie. In veel gevallen zullen mensen niet eens beseffen waarom ze hetgeen wat ze doen, doen zoals ze dat nu doen. Je hoort dan ook vaak op de vraag "waarom doe je dat eigenlijk op die manier" een van de volgende antwoorden; "omdat dat nou eenmaal zo hoort" of "omdat we het altijd al zo gedaan hebben". Met deze denkwijze krijg je inderdaad stapels werk weg maar het is vaak alleen van belang op de situatie zoals die hier en nu geldt. Op het moment dat je jezelf durft af te vragen wat zou er nou gebeuren als ik het anders zou doen kun je tegenstand verwachten. Dat gaat vaak zo met andere, of met 'innovatieve' ideeën. Mensen zijn op zich niet eens zo bang voor verandering, ze zijn veel banger om het oude en vertrouwde los te laten. De geruststelling is, dat hier sprake is van een *mogelijk* scenario. Economisch tij, sociale ruimte en voortschrijdend maatschappelijk inzicht zullen ervoor zorgen dat dit oorspronkelijke scenario ook aan verandering onderhevig zal zijn.

Daarnaast zijn er natuurlijk ook nog andere krachten die meespelen in datgene wat mensen doen. Denk bijvoorbeeld aan emotie, overtuiging, persoonlijk gewin, financiële beloningen en vele andere motivatoren.

Met de wetenschap dat de wereld door de crisis in een stroomversnelling van veranderingen raakt, kun je beter voorbereid zijn op mogelijke toekomstige situaties. Uitgaande van een analyse van de huidige situatie, het bestuderen van economische trends en ontwikkelingen en vervolgens je creatieve gedachten te laten gaan over de toekomst, ben je, alleen al door het nadenken daarover, beter voorbereid. Je kunt jezelf daardoor al een "voorsprong" geven op hen die dat niet doen.

Vanuit die gedachte is dan ook het idee ontstaan om een scenario te schrijven wat als een doorkijk dient naar de toekomst van de HRM.

VOOR WIE? / HOE?

Dit document is niet specifiek voor de manager, adviseur of assistent of een van de 4 rollen zoals benoemd door Ulrich, het is bedoeld voor beleidsmakers en eenieder die werkzaam is in het werkveld Human Resources.

In een relatief “kleine” setting (bedrijfsniveau) is een scenario geschreven voor een opdrachtgever die doorgaans ook de nodige beslissingsbevoegdheid heeft om iets te veranderen aan de huidige situatie. Nu is dit document opgezet in een breder perspectief. Er is niet sprake van een concrete opdrachtgever die gevraagd heeft om een scenario; in die zin beschouw ik de opleiding, Fontys Hogescholen in deze context als de opdrachtgever. De opdrachtgever heeft niet direct beslissingsbevoegdheid om beleid aan te passen naar aanleiding van dit document. Indirect heeft de opleiding echter wel een verantwoordelijkheid te nemen als het gaat om de toekomst van het HRM vak omdat de HR mensen van de toekomst hier worden opgeleid. Dus ondanks het gebrek aan directe beïnvloedingsbevoegdheid hoop ik wel dat er naar aanleiding van dit scenario kritisch wordt gekeken naar de visie en de bijbehorende doelen van de opleiding, zeker daar waar het gaat om het goed opleiden van mensen in het HR vakgebied en hen voor te bereiden op de toekomst. Het document kan ook dienen als een aanleiding voor HR managers en adviseurs om met elkaar het gesprek aan te gaan, te brainstormen en discussies te voeren over de toekomst van hun vak; Human Resource Management.

METHODISCH

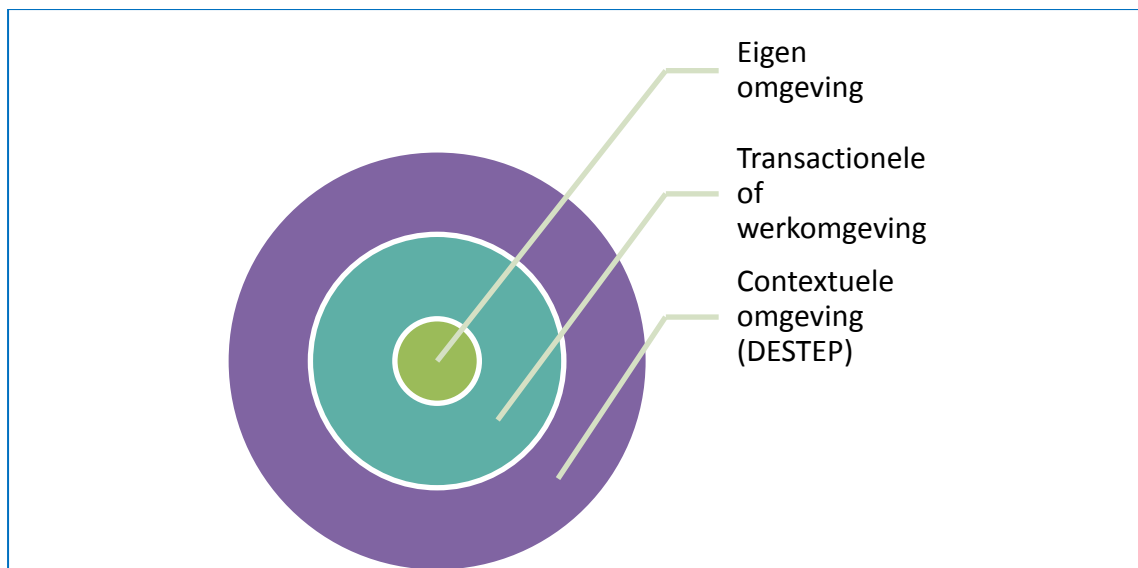
In de aanloop naar het schrijven van mijn VIM heb ik veel nagedacht over het hoe en wat; ik wilde per se een scriptie schrijven die niet gebaseerd is op een advies opdracht en waarin ik expressie en ruimte zou kunnen geven aan mijn creatieve kwaliteiten.

Een klassieke "advies opdracht" gaf me te weinig ruimte om mijn vakmanschap te kunnen laten zien. Esther Ras heeft mij in een van de eerste bijeenkomsten over de VIM op het hart gedrukt dat ik vooral moest proberen om buiten de 'advies opdracht sfeer' te blijven en creatief invulling moest proberen te geven aan mijn VIM zodat duidelijk mijn Vakmanschap naar voren zou komen. Dus ben ik gaan zoeken naar alternatieven. Ik neigde naar verhalen, naar een soort essayachtige opzet. Ik kwam er echter al snel achter dat dit te licht en te weinig onderbouwd zou zijn voor wat men van een scriptie mag verwachten. Door veel te sparren met klasgenoten, docenten, vrienden, familie en collega's uit het HR werkveld kwam ik uiteindelijk op het idee om een scenario opzet te kiezen om mijn vakmanschap te laten zien. Deze aanpak geeft mij de ruimte om op creatieve manier uiting te geven aan ideeën die ik heb over het HR werkveld en tegelijkertijd om een document op te leveren wat op systematische wijze tot stand is gekomen door gebruik te maken van bestaande theorieën en werkwijzen.

Een goed en plausibel scenario komt alleen tot stand door er op systematisch wijze naar te kijken. Ik heb gezocht naar theorieën over het schrijven van scenario's en er is dan ook het nodige over geschreven. Een van de eersten die zijn theorie over scenario's heeft beschreven is Peter Schwartz. In zijn boek "The art of the long view" gaat hij dieper in op hoe je aan de slag kan met scenarioplanning. Schwartz heeft tevens aan de wieg gestaan van het Global Business Network (GBN) daarin zijn nog meer geschreven theorieën over scenarioschrijven terug te vinden. Uiteindelijk heb ik, ook gezien mijn praktische leerstijl gezocht naar een meer praktische handleiding en heb ik uiteindelijk gekozen om mijn scenario-opbouw te baseren op de methode zoals die is beschreven door Jan Nekkers in zijn boek: "wijzer in de toekomst". Dit boek is vooral praktisch van aard en geeft handreikingen over hoe zelf tot een goed scenario te komen.

Hij gaat er in zijn boek van uit dat, om verbanden te kunnen leggen tussen gebeurtenissen en op die manier een beter gefundeerde beschrijving te kunnen geven van een scenario, je moet denken in *Systeemprincipes*⁴. Op basis van deze principes heb ik vervolgens gezocht naar samenhang en correlatie. Deze samenhang is cruciaal om een scenario geloofwaardig te maken; zou je niet naar deze aspecten kijken dan is een scenario terug te brengen tot een verhaal op losse schroeven, misschien zelfs wel tot "science fiction".

⁴ (Nekkers, 2006)



Figuur 1

In grote lijnen komt het er op neer dat mensen gewend zijn om in systemen te denken; een systeem is een samenhangend stelsel van onderdelen die elkaar beïnvloeden in een bepaalde richting. systeemdenken binnen scenarioschrijven is opgebouwd zoals staat geïllustreerd in de figuur hiernaast.

Nekkers beschrijft in zijn model dat voor een goed scenario moet worden gekeken naar de contextuele/externe omgeving, transactionele omgeving en de eigen omgeving (figuur 1).

Omdat de focus van het scenario vrij breed van aard is (het werkveld van de HRM) heb ik bewust gekozen om wat dieper in te gaan op de DESTEP analyse. Het transactionele stuk heb ik wat korter beschreven omdat ik in dit scenario niet specifiek van een organisatie of andere directe omgeving ben uitgegaan. Het is met name beschreven om een duidelijke vertaalslag te maken vanuit de DESTEP analyse richting de trends.

De eigen omgeving is in deze setting niet relevant (omdat het een breder perspectief betreft) en heb ik daarom buiten beschouwing gelaten.

STRATEGISCHE VRAAG

De Kernvraag van dit scenario is: Hoe ziet de rol van Human Resource “medewerker” er uit in 2025?

De stelling van het probleem is:

Heeft de traditionele HRM haar werk gedaan, maar haar tijd gehad?

ACHTERGROND

Om een blik te kunnen werpen in de toekomst zul je eerst moeten kijken naar het verleden, heden en trends die daarin te herkennen zijn. Hieronder volgt een beknopte uiteenzetting van een aantal belangrijke gebeurtenissen die de wereld van HR, zoals wij die nu kennen, mede gevormd hebben.

GESCHIEDENIS

Rond 3000 voor Christus verandert er iets substantieels voor de mensheid. Men gaat georganiseerde nederzettingen stichten die later zullen uitgroeien tot steden of zelfs tot economische grootmachten. Met de opkomst van steden vervalt de plicht dat ieder individu verantwoordelijk is voor zijn eigen levensmiddelen; er ontstaat differentiatie in bezigheden. Er ontstaat handel en een diversiteit aan verschillende ambachten. In tegenstelling tot voorheen, waar ieder mens verantwoordelijk was voor zijn eigen bestaan en alles wat daar aan levensmiddelen bij kwam kijken, begonnen mensen zich te specialiseren in slechts enkele aspecten van de keten die het leven mogelijk maakte. Er kwamen bakkers, slagers, boeren, handelaren. Het verrichten van arbeid kon op een goedkope manier en zo ontstond de slavernij als menselijke productiefactor.

In de middeleeuwen kreeg het “meester-gezel principe” verder vorm en werden Gilden opgezet. In deze gevormde groepen van gespecialiseerde ambachtslieden en arbeiders was men onder andere erg begaan met het ontwikkelen van de persoonlijke vaardigheden die zouden leiden tot professionalisering van de medewerker. Daar werd dan ook bewust op gestuurd. Je zou dus kunnen zeggen dat hier de basis is gelegd voor het HRM vak; er werd bewust gekeken naar hoe de mens ingezet kan worden in het arbeidsproces en hoe dat gewin oplevert voor het bedrijf en/of het individu zelf. De uitgangspunten waren vrij helder en er werd direct gestuurd op resultaat; voldeed men niet dan kreeg je “de zak”⁵.

⁵ Letterlijk: “al je werkspullen in een zak gestopt en weggestuurd worden”

De industriële revolutie (Engeland 1750-1870, Nederland 1870 - 1918) bracht een duidelijke hiërarchie in werkrelaties. Het meester-gezel principe werd overboord gegooid en men sprak voor het eerst in de geschiedenis over werknemers (ook wel de moderne slaven genoemd) en werkgevers. Het relatief rustige ambacht wat gebaseerd was op de factoren vakmanschap en aandacht maakte plaats voor machinale productie. Een nieuwe vorm van arbeid die gedreven werd door de factoren tijd, tempo en productiviteit. En het is ook in deze tijd dat er gestuurd ging worden op efficiëntie en effectiviteit.

Daar waren mensen voor nodig. Heel veel goedkope arbeidskrachten en dus vaak ook kinderen. Daar werd in die tijd ook niet moeilijk over gedaan. Om massa's mensen tevreden te houden, beschouwden werkgevers hun fabriek met alle medewerkers erin als hun eigendom. Dit leidde dan ook tot een houding waarbij werkgevers zich verantwoordelijk voelden om een leefomgeving te creëren voor hun eigen werknemers. Dit werd in op een 'vaderlijke' manier gedaan; de paternalistische personeelszorg⁶.

Ten tijde van de industriële revolutie is men begonnen om zich te organiseren daar waar het mens en arbeid betrof. De eerste Sociale wet werd geïntroduceerd⁷, en zo zijn de vakbonden in die tijd ontstaan als gevolg van de emancipatie van de arbeiders in combinatie met de bewustwording van ieders rol in het proces en de toenemende welvaart. Arbeiders begonnen voor hun rechten op te komen; men kreeg in de gaten dat men georganiseerd meer voor elkaar kreeg dan als individuele arbeider. Activiteiten als stakingen en sabotage (letterlijk: klompen in de machines gooien) werden als pressiemiddelen gebruikt om de werkgevers op de knieën te dwingen. Als tegenreactie gingen ook de werkgevers zich beter organiseren. Dat was het begin van het stelsel van arbeidsverhoudingen met als centraal onderwerp: het arbeidsvoorwaardenbeleid. Intussen had de overheid ook het besef gekregen dat zij ook een rol moest spelen in deze ontwikkelingen. Als gevolg van een aantal sociale hervormingen kwam vanuit de Sociaal Democratische Arbeiders Partij het "Plan van de Arbeid" wat onder andere zorgde voor het op gang brengen van grote publieke werken waardoor de regering de conjunctuur kon herstellen.

In de nadagen van de industriële revolutie was de "wetenschappelijke Bedrijfsvoering"⁸ sterk in opkomst. Hierbij werden prestatieverbeteringen nagestreefd door nauwkeurige arbeidsstudies. Taylor ging hierbij uit van 3 principes:

- Scheiding van planning & uitvoering
- Opsplitsing van arbeid in eenvoudige deelbewerkingen
- Loon naar presteren

Ford paste deze principes toe en was het eerste bedrijf ter wereld wat door middel van een lopende band en werkstations de productiecapaciteit met een factor 4 wist te verhogen.

De industriële revolutie liep, geschiedkundig, op zijn einde rond 1870; echter is het wel te stellen dat wij nu nog in de naweeën van diezelfde revolutie leven; zo is de digitale revolutie waar we nu mee te maken hebben een direct gevolg van de industriële revolutie zoals die in 1750 is ingezet.

⁶ (Kluymans, 2005)

⁷ Kinderwetje van Van Houten - 1874

⁸ Frederik W. Taylor 1856-1915

In de industriële revolutie is de basis gelegd voor het lineaire werken; je begint bij A, gaat dan naar B om vervolgens via C bij D te eindigen. Dat kan een productielijn zijn in een fabriek maar ook in het grotere geheel: je delft een grondstof, maakt er een product van, verkoopt het aan de klant die het vervolgens na gebruik weggooit (nu ook wel 'Cradle to Grave' genoemd). Tot op de dag van vandaag werken wij volgens deze voorgenoemde principes. We zijn er zo aan gewend en daardoor zo aan verbonden dat het erg lastig is om dat los te laten.

Een ander belangrijke erfenis is de hiërarchische bedrijfsstructuur zoals we die nu kennen; de top-down benadering of piramide structuur. De piramide kan enkel in stand blijven door een systeem van controle. Arbeid vindt alleen plaats op geconcentreerde locaties (kantoren, bedrijfspanden). Een gevolg daarvan is nog steeds een enorme dagelijkse, milieu vervuilende migratie die de forensen teweeg brengen. Het kapitalisme is tijdens de industriële revolutie enorm gegroeid. Het kapitaal was in handen van slechts enkelen (de top van de piramide) en er was een duidelijk hiërarchie en controle in het arbeidsproces.

Het kapitalisme ging gepaard met hebzucht en de drang om meer te produceren. Dit leidde tot overproductie en verzadiging van de markt wat een crisis tot gevolg had waarna de maatschappij zich in een paar jaar weer herstelde om dan dezelfde cyclus opnieuw mee te maken. Uiteindelijk leidde dit tot veel weerstand, Karl Marx was een uitgesproken tegenstander van het kapitalisme en legde samen met Friedrich Engels, middels het Marxisme, de basis voor het communisme. Het communisme is een socialistische ideologie die zich vooral kenmerkt doordat productiemiddelen en verbruiksgoederen gemeenschappelijk bezit zijn. Het communisme werd door Friedrich Engels⁹ onder andere beschreven als *het* antwoord op de terugkerende crises die veroorzaakt werden door overproductie.

Het communisme stond lijnrecht tegenover de heersende gedachte en was in retro perspectief een goed voorbeeld van het doorbreken van de grenzen van het toen geldende dominante denken.

Het is de Industriële revolutie die heeft geleid tot een versnelling van een aantal fundamentele zaken in ons bestaan:

- Enorme toename van het aantal mensen op aarde (voor de Industriële revolutie lag het aantal rond de 1 miljard; nu zitten we op ruim 7 miljard en nog steeds groeiende)¹⁰
- Enorme groei van de welvaart
- Een bewustzijn van de mens (emancipatie) waarin hij beter begrijpt hoe de wereld in elkaar steekt en wat zijn rol daarin is.

De industriële maatschappij heeft ons veel goeds gebracht maar dat loopt nu op vele terreinen vast. Economieën stagneren en de mensheid is aangeland op een moment in de evolutie waarin sprake is van een volgende release van beschaving en ontwikkeling.

⁹ "Beginselen van het Communisme" 1847

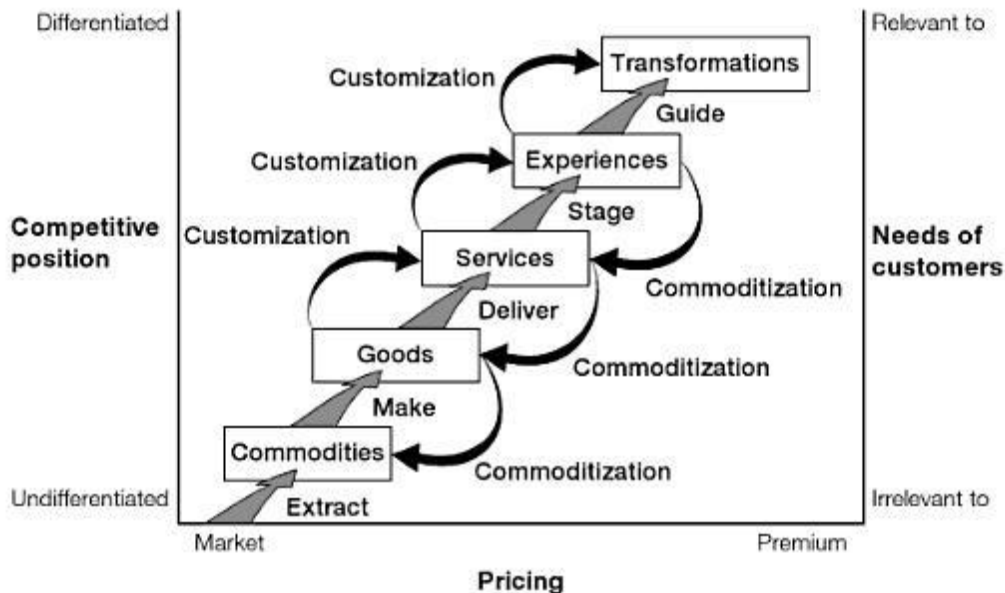
¹⁰ Bron: <http://www.un.org/esa/population/publications/sixbillion/sixbilpart1.pdf>

Op de drempel naar de 21^e eeuw (1998) kwamen de Amerikaanse economen Pine en Gilmore met een nieuwe kijk op de ontwikkeling van de economie. Zij voorzagen het begin van de belevenis economie en de ontwikkeling van de emotiemarkt en in de verdere toekomst de geleidelijke transformatie naar een creatieve economie (zie Figuur 2). Alles wijst er op dat dit een reële ontwikkeling is. Dit kan leiden tot de vraagstelling:

De industriële revolutie veel heeft gebracht maar zijn tijd gehad. Als we de ontwikkelingen van Pine & Gilmore als uitgangspunt nemen, wat zijn dan de mogelijke scenario's voor HRM in de toekomst?

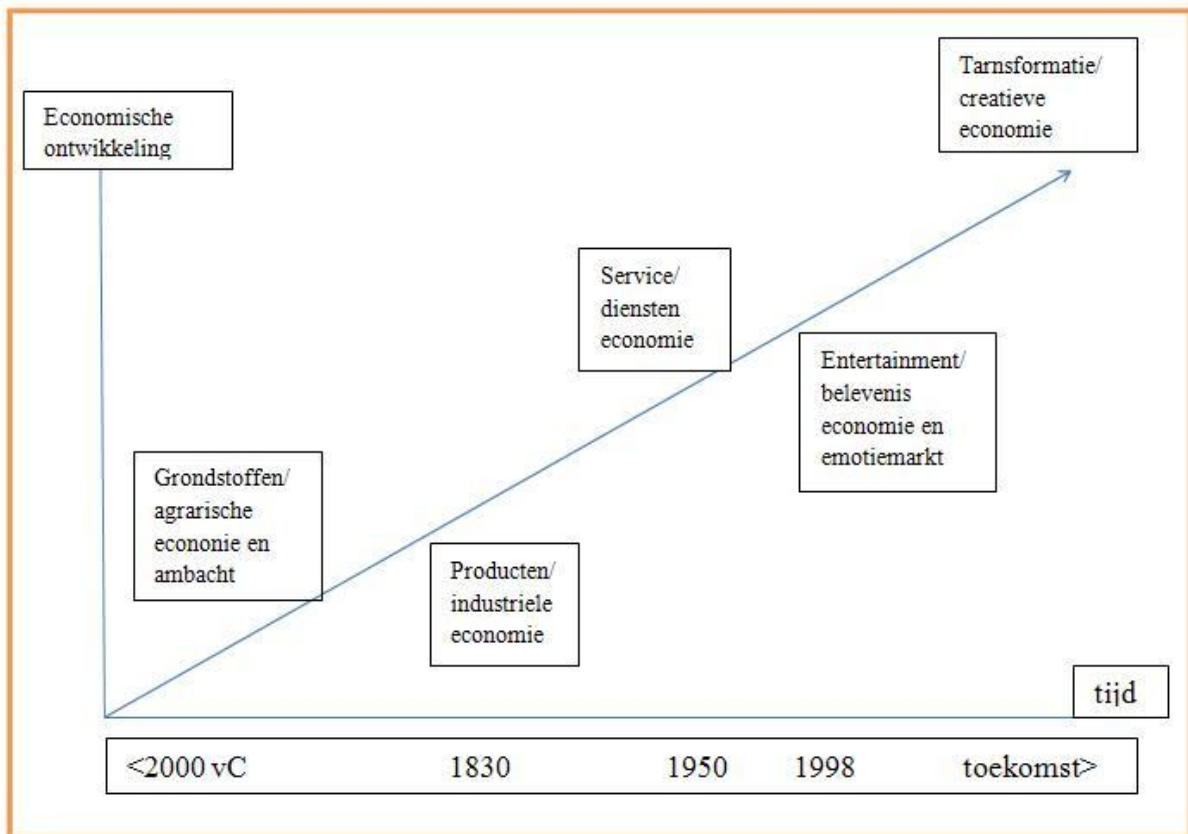
We moeten een manier van leven en werken vinden die ons, als soort, in staat stelt om te overleven. Steeds meer groeit het besef dat ons maatschappelijk en economisch bestel aan het einde is van zijn lineaire bestaan en niet goed genoeg meer is voor de dingen die in de 21^e eeuw moeten gebeuren. Door de grote successen van de industriële revolutie zijn we terecht gekomen in een tijdperk van overgang. Begrippen als 'werkgelegenheid', 'sociale zekerheid', 'bedrijfsmodellen' en 'arbeidsorganisatie' zijn nu al aan het transformeren. Alleen nog niet helder genoeg. Als architecten van de toekomst zullen wij nieuwe ideeën en herdefinities moeten inbrengen om te kunnen overleven als soort.

Completing the Progression of Economic Value



Figuur 2

Om het verband met de ontwikkeling van economieën te zien kun je op de lijn "pricing" tevens een tijdspad plaatsen en dan komt het model er uit te zien als bij Figuur 3:



Figuur 3

EXTERNE FACTOREN IN HET HEDEN

Om in een scenario onzekerheden met grote impact te kunnen definiëren is het raadzaam om te kijken naar de contextuele omgeving¹¹; met andere woorden "welke invloeden van buitenaf spelen een rol?". Ik heb hier gekozen om door middel van een DESTEP benadering een beeld te creëren van factoren vanuit verschillende invalshoeken.

Demografisch:

Met stip op nummer 1 staat de vergrijzing¹². Dit gaat gepaard met de ontgroening en tevens verkleuring van de maatschappij. Was de verkleuring in de jaren 60 vooral door arbeiders uit Turkije en Marokko, zo is de verkleuring tegenwoordig vooral een resultaat van de arbeidsmigratie van arbeidskrachten door toetreding van voormalige Oostbloklanden tot de EU. Anderzijds zie je ook langzaam de beweging ontstaan dat voormalig kenniswerkers uit China en India repatriëren door de enorm aantrekkende economie in hun geboorteland en het uitblijven van kansen in het, door crises geteisterde, westen.

¹¹ (Nekkers, 2006)

¹² Bron: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/cijfers/extra/piramide-fx.htm>

De maatschappij vraagt om meer zorg voor ouderen en die zorg zullen we met minder middelen moeten gaan leveren als gevolg van de ontgroening. Om arbeidskrachten langer actief en productief te houden is het van belang dat bedrijven zich realiseren dat mensen gemotiveerd blijven zo lang ze worden uitgedaagd en de mogelijkheid hebben om samen te kunnen werken¹³; men spreekt in dit verband ook wel een leven lang leren. Leren in deze zin betekend dus niet zo zeer leren in de "schoolbanken" maar juist van de omgeving en elkaar.

Babyboomers (geboren in periode tussen 1941 – 1955) bereiken nu de pensioengerechtigde leeftijd. Zij worden ook wel de protestgeneratie genoemd. Zij hebben de fundamenteën gelegd voor het poldermodel en hebben veel (her)structurering gebracht. Zij hebben lange tijd hoge beleidsposities ingenomen en verlaten nu langzaam het toneel.

Generatie X (geboren in periode 1956-1970) heeft de grote werkloosheidscrisis meegemaakt in de jaren 80 en weet zich daardoor flexibel aan te passen aan nieuwe situaties. Hun houding en ervaring zal cruciaal zijn de komende jaren. Door hun flexibiliteit zijn ze namelijk ook goed in staat om in een nieuwe situatie goed hun bijdrage te kunnen leveren.

Pragmatische Generatie (geboren in periode 1971 – 1985) zit midden in hun carrière en is met name op zoek naar zelfstandigheid, gelijkwaardigheid maar vooral ook naar persoonlijke uitdaging. Zij zullen in staat zijn om de weg te plaveien voor de generaties die na hen komen. Zij zijn in staat om "anders denken" om te zetten in "anders doen". Deze generatie zal de architecten leveren van de wereld zoals die er uit ziet: na de huidige crisis.

Generatie Y (geboren in periode 1986 – 1995) komt net kijken op de arbeidsmarkt en zijn opgegroeid in luxe en vrijheid. Het is de generatie die vooral waarde hecht aan sociale netwerken, openheid en voldoende zaken om van te kunnen genieten. Deze generatie is de eerste die geen duidelijke scheiding aanbrengt tussen werk & privé. Is het voor alle voorgaande generaties nog steeds 'not done' om je facebook te "checken" tijdens werktijd, deze generatie vindt het volstrekt normaal dat men 24/7 verbonden is aan een netwerk. Andersom werkt dat ook: werk gerelateerde email/telefoongesprekken worden ook buiten 'klassieke werktijden' weggewerkt; kortom, alles is één geheel.

Mogelijke gevolgen voor toekomstig HRM beleid: Gezien hun leeftijd zijn werknemers in de Y generatie het goedkoopst. Maar traditionele werkgevers zullen moeten wennen aan de andere manier van denken over 'arbeid' en de nieuwe mentaliteit van deze generatie. HRM zal moeten onderzoeken hoe die krachten met die nieuwe mentaliteit optimaal kunnen worden ingezet in een veranderende economie.

Economisch:

Sinds 2008 (laatste piek in werkgelegenheid) is het aantal vacatures sterk gedaald en het aantal werklozen flink gestegen¹⁴. De Financiële crisis is inmiddels toe aan een "triple dip"¹⁵ en vooruitzichten zijn somber. Alles staat in het teken van krimp. In 2012 zijn er veel

¹³ Prof. Andries Grip - hoogleraar scholing en arbeidsmarkt Universiteit Maastricht

¹⁴ Bron: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-013-pb.htm>

¹⁵ Bron: ING Rapport: "Dutch Economic Outlook" (2012)

bezuinigen ingevoerd om te voorkomen dat het begrotingstekort verder zou oplopen. Dit heeft als direct gevolg dat de koopkracht van de burger verder omlaag is gegaan en dat heeft vervolgens weer een negatieve werking op de economische groei. Bedrijven gaan kritisch kijken naar hun kosten en baten; veruit de grootste kostenpost is vaak het personeel en daar vallen dan ook de klappen. Grote reorganisaties leiden tot meer werklozen en meer kosten die gemaakt moeten worden voor sociale voorzieningen (met name WW).

Mogelijke gevolgen voor toekomstig HRM beleid: Veel mensen die ontslagen worden zien dat als een verlies of zelfs een persoonlijk falen. HRM beleid zou zich beter kunnen richten op 'nieuwe kansen' na ontslag (het carrière pad wordt onderbroken; maar het stopt niet). Een nieuwe denkwijze over het begrip 'werkeloosheid' is op het ogenblik aan het ontstaan met het begrip "funemployment". Bij jezelf nagaan wat je echt leuk vindt in het leven en vervolgens via netwerken daar werk in proberen te vinden. Dat is gemakkelijker gezegd dan uitgevoerd, omdat het een psychologisch proces is wat moet 'landen' in de hoofden van de ontslagen mensen, die altijd hebben geloofd in de kapitalistische traditie van sociale veiligheid door arbeid.

Sociaal Cultureel:

De wereld wordt door het internet, het toenemende aantal vlieghavens en verbeterde infrastructuur steeds kleiner. Enerzijds is te zien dat de wereld zich samentrekt en dat mensen meer vanuit collectief perspectief zaken benaderen en willen aanpakken en anderzijds zie je ook dat ieder individu enorme waarde hecht aan zijn eigen kleine "private space" en individuele gevoel van spiritualiteit. Het is dan ook een uitdaging om daar een balans in te vinden.

Cultuur en leefomgeving is vooral gericht op "beleving". Mensen willen niet alleen denken en zien, ze willen ook voelen, ruiken, horen en proeven, kortom gevoelsmatig meemaken. Je kan dus zeggen dat in onze huidige maatschappij de materiële behoeften zijn bevredigd, waardoor onze focus wordt verlegd naar psychologische behoeften.

Om het wat beter te illustreren volgen hier een paar concrete voorbeelden:

De theatervoorstelling. Het gewoon zitten in een zaal om naar een toneelstuk te kijken wordt een spectaculaire beleving op een groot draaiend platform waarbij je echte zeelucht ruikt en de wind in je haren voelt. De behoefte naar "beleven" heeft ook negatieve kanten. Tegenwoordig wil men dus kost wat kost fysiek ergens bij aanwezig zijn. Denk bijvoorbeeld aan Project-X in Haren of nog erger: het z.g. "Terrorisme Toerisme". Vanuit heel Europa trekken sympathiserende jongeren op dit moment richting Syrië om daar mee te vechten in de burgeroorlog die daar woedt (was je vroeger sympathisant en volgde je het nieuws op de voet; nu is meekijken op TV niet meer voldoende)....

Ook als je kijkt naar het koopgedrag van de huidige consument kun je zien dat er steeds meer behoefte is aan beleving. Een probleem als winkelleegstand (veroorzaakt door crisis en opkomst van internet winkelen) wordt (nog op beperkte schaal) creatief opgelost door te

investeren in een nieuwe winkel beleving met zaken als augmented- en virtual reality, prikkeling van zintuigen en ook het internet naar de winkels halen¹⁶.

Mogelijke gevolgen voor toekomstig HRM beleid: De behoefte van de consument aan beleving schept uitdagingen om de bedrijfsvoering meer en meer te benaderen vanuit een holistische kijk. Alles wat we doen en besluiten is allemaal te vatten in één sterke visie en die visie die wil je kunnen beleven.

Technologische factoren:

Na de industriële revolutie heeft de technologische revolutie naadloos het stokje overgenomen. De wet van Moore¹⁷ is nog steeds van kracht maar we zitten bijna op het einde omdat fysische grenzen zijn bereikt. In het westen is Internet een basisrecht geworden en bijna iedereen is 24/7 bereikbaar. Bijna iedereen in de westerse wereld staat in contact met een aantal online sociale netwerken die de wereld aanzienlijk verkleinen.

Kennis en Inzicht maar ook technologie zijn voor iedereen binnen handbereik. Enerzijds kun je veel informatie absorberen ofwel: "downloaden" maar de techniek geeft ook ruimte om ideeën te delen met de rest van de wereld: "uploaden". Dit heeft tot gevolg dat alles in stroomversnelling kan raken, ideeën kunnen viraal worden, memes (ofwel eenheden van culturele overdracht) zijn snel geboren. Virals en memes werken als versnellers van ideeën en gedachtegoed en zijn vooral effectief "nabij" sociale netwerken. Klassieke instanties hebben meer moeite om deze stroomversnellingen te monitoren en te reguleren. De overheid loopt doorgaans niet voorop in dit soort zaken. Een recent voorbeeld: de Arabische lente had niet in deze vorm kunnen plaatsvinden zonder de technologische middelen waardoor gedachtegoed zich viraal kon verspreiden en mensen zich door gebruik te maken van techniek op deze manier konden mobiliseren.

Een ander belangrijke technologische factor is de doorgaande automatisering van het arbeidsproces en dan met name in productie gerelateerde omgevingen. Robots worden meer en beter ingezet zodat er minder mankracht op de werkvloer nodig is. Deze beweging leidt geleidelijk naar een meer 'dienstgeoriënteerde' arbeidsmarkt. Het productiewerk wat (nog) niet door robots kan worden gedaan wordt veelal uitbesteed aan lage loon landen.

Mogelijke gevolgen voor toekomstig HRM beleid: Voorwaarden scheppen voor omscholing richting technologisch onderwijs. HRM kan ook een actieve rol oppakken daar waar het gaat om virals en memes. Een van de meest besproken HRM-topics is nog altijd hoe een reorganisatie goed in banen te leiden en de communicatie hieromtrent op de juiste manier de organisatie in te krijgen. Wat nou als je bepaalde ideeën en gedachtegoed bewust viraal kan sturen zodat werknemers vanzelf oppikken hoe de reorganisatie vorm moet krijgen? Zie het als een alternatief op de top down benadering die nu nog altijd gehanteerd wordt.

¹⁶ Prof. C. Molenaar 'Red de winkel', 2013. www.reddewinkel.nl

¹⁷ <http://www.moorelaw.org/>

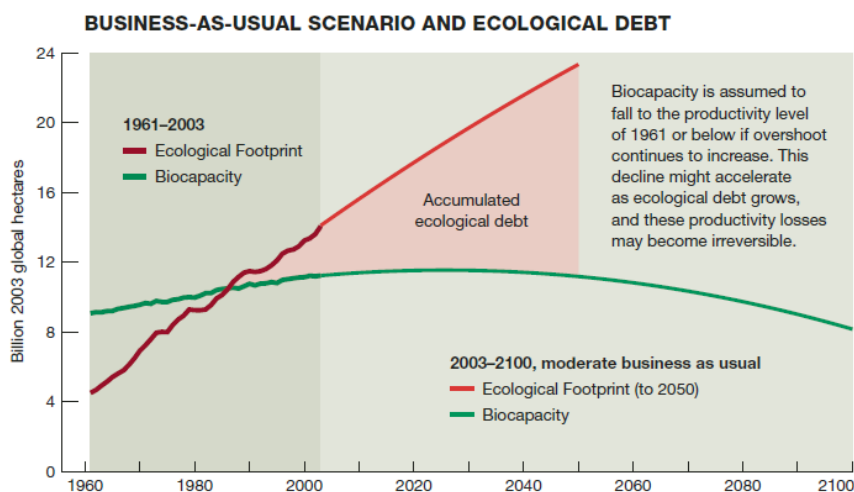
Ecologisch:

Zoals eerder genoemd heeft de industriële revolutie versneld een drietal zaken teweeggebracht;

- Enorme toename van het aantal mensen op aarde
- Enorme groei van de welvaart
- Een bewustzijn van de mens waarin we beter begrijpen hoe de wereld in elkaar steekt en wat zijn rol daarin is.

De eerste twee hebben direct een grote impact op de ecologische situatie. Door explosieve toename van het aantal aardbewoners en de groei van welvaart van zowel sterke economieën als economieën die voorheen nog minder ontwikkeld waren, wordt er enorm veel gevraagd van onze aarde. Natuurlijke en fossiele energiebronnen worden uitgeput en er ontstaan een "landje-pik" situatie waar met "concessies" nu al stukken land worden geclaimd zodat organisatie ver in de toekomst daar kunnen delven/producen. Een recent voorbeeld daarvan is bijvoorbeeld de nieuwe "strijd" om het schaliegas¹⁸. Met de huidige gasproductie in Nederland en de huidige maatschappelijke trend is te stellen dat in 2024¹⁹ alle Nederlandse Gasreserves opgebruikt zijn en dat we dan afhankelijk zullen zijn van import of van een nieuwe bron van aardgas of de overstap naar schaliegas productie hebben gemaakt.

We *willen* meer dan nu beschikbaar is. We *produceren* dan ook meer dan dat er nodig is. De zogenaamde ecologische "overshoot" zet gestaag door als we er niets aan veranderen. De huidige ecologische situatie is nu zo dat we grofweg 1,5 X de resources van de aarde gebruiken in verhouding tot het aantal inwoners wat we hebben. Zie ook onderstaand figuur 4.



Figuur 4

¹⁸ Zie ook: <http://fibronot.nl/dossier-schaliegas/>

¹⁹ <http://www.technischweekblad.nl/amerikaanse-winningsmethode-is-geen-optie.125396.lynkx>

De verhouding tussen ecologie en economie is lineair geworden: we delven grondstoffen, we maken er iets van en na gebruik gooien we het weg; ook wel het Cradle to Grave principe. Deze verspilling leidt tot vervuiling, overbelasting van het milieu, schaarste, voedselcrisis, kortom het uitwonen van onze planeet.

Mogelijke gevolgen voor toekomstig HRM beleid: Omvormen van lineair naar circulair op basis van nieuwe technologie. Kanteling van het bedrijfsmodel: van product(verkoper) naar dienstverlener (men "koopt" een functionaliteit; niet een product). Meer zakendoen op basis van inhuur en niet op basis van vaste contracten met medewerkers.

Politiek Juridisch:

De belangrijkste discussie over de crisis van dit moment is of de overheid moet bezuinigen of juist meer moet uitgeven om de economie (met name de bouw en de export) te stimuleren. Ook de economen verschillen hierover van mening. Vooralsnog lijkt het erop dat de politiek ervoor kiest om op alle gebieden te bezuinigen en extra te heffen (BTW, huurtoeslag). Voeg daaraan toe de stijgende kosten voor de zorg, het stagneren van de huizenmarkt, de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd en de verlaging van de pensioenuitkeringen en er ontstaat een beeld van consumenten die steeds minder zullen besteden. De neerwaartse spiraal wordt compleet doordat er dus minder geproduceerd gaat worden en arbeidsplaatsen vervallen. Al dan niet noodgedwongen gaan mensen eigen bedrijfjes beginnen (zzp) om te proberen op kleine schaal het hoofd boven water te houden.

Mogelijke gevolgen voor toekomstig HRM beleid: afname, dan wel herdefinitie van het begrip 'FTE' en toename van het inzetten van ZZP-ers. Het begrip 'sociale zekerheid' zal ook anders worden gedefinieerd door de overheid. De juridische status van ZZP-ers zal verbeterd moeten worden en ook hier ligt een taak voor de overheid.

TRANSACTIONELE FACTOREN IN HET HEDEN

Om in een scenario onzekerheden beter in kaders te kunnen plaatsen is het ook goed om te kijken naar de transactionele omgeving²⁰; met andere woorden "welke trendmatige actoren vanuit de omgeving spelen een rol?". Omdat het scenario niet geschreven is vanuit een organisatie of bedrijf heb ik hier de HR als focus neergezet. Ik heb hier gekozen om een beeld te creëren vanuit verschillende invalshoeken die in kenmerkend zijn voor de transactionele sfeer. Ook wel 'Stakeholders' genoemd volgens Beulens (1992)²¹.

Concurrenten:

De invloed van concurrenten is voor de HRM continu aan de orde van de dag. Je ziet dat werkzoekenden niet enkel meer te lokken zijn met een goed salaris, er zit veel meer achter. Een goede *corporate branding* is noodzakelijk om mensen voor de eigen organisatie te laten kiezen. HR speelt een enorm belangrijke rol daarbij want het is feitelijk voor een groot

²⁰ (Nekkers, 2006)

²¹ 'Management en effectieve organisatie'

gedeelte hun boodschap (functieprofiel / arbeidsvoorwaarden / secundair pakket etc.) wat door marketing aan de buitenwereld kenbaar gemaakt moet worden. De corporate branding komt het beste tot zijn recht als de "corporate story"²² goed wordt verteld; het bedrijf heeft een allesomvattende visie (holistisch) die eenduidig en aansprekend is. Het is een gevoel wat je als bedrijf wil overbrengen en er wordt vooral ingespeeld op de psychologische satisfactie en niet alleen op de materiële bevrediging.

klanten / Distributiekkanalen:

Op dit moment zie je dat HR zijn klanten vooral in de eigen organisatie heeft. Er worden diensten gevraagd van HR en zij leveren vervolgens. Organisaties beseffen wel meer en meer dat hun bestaansrecht voor een groot gedeelte bestaat uit de kwaliteit van relatie en dienstverlening die je met de (externe) klant hebt. *"Het succes van een bedrijf hangt niet af van het geluk van werknemers maar van de toegevoegde waarde die ze kan creëren voor haar klanten"*²³.

'Customer Intimacy'²⁴ is in deze sfeer dan ook een vaak gehoorde term. De bedrijven die echt begrijpen wat Customer intimacy inhoudt, zorgen dat ook HR in contact staat met de externe klant zodat deze mee kan denken, of mee beslissen, over de werving, training en zelfs beloning zoals die binnen de organisatie wenselijk is. Om een 'intimacy' relatie met iemand aan te kunnen gaan zul je elkaar volledig moeten kunnen vertrouwen: transparantie is het sleutelwoord hierin. Er heerst traditioneel gezien nog een taboe op het openbaar maken van cijfers als het gaat om kostprijzen, werving & Selectie fee's en salarissen; je ziet dat er steeds meer door bedrijven wordt getracht te laten zien dat zij *transparant* en *eerlijk* zijn. Dit kan door middel van open kostprijsberekeningen en ook door te laten zien dat men actief bezig is met het verkleinen van de 'Ecological footprint' door bijvoorbeeld het gebruik van fairtrade producten en recycleprogramma's voor kantoorartikelen.

Leveranciers:

HRM heeft te maken met leveranciers die vooral zijn gericht op een stuk automatisering of uit handen nemen van (delen van) werk. Bedrijven die bereid zijn om HRM strategisch in te zetten (zoals bijvoorbeeld wordt gedaan onder de vlag van Customer Intimacy) daar kan het zeker geen kwaad om bepaalde administratieve taken uit te besteden aan een leveranciers of een van hun producten. Op die manier geef je de HRM meer ruimte om echt waarde toe te voegen aan je organisatie. Ook als het gaat om expertises die de HRM zelf niet heeft, maar wel cruciaal zijn voor je organisatie; denk aan trainingen of intensieve coaching trajecten, dan is het steeds vaker dat men daar een expert voor inzet. De leveranciers kunnen ook op kleinere schaal ingezet worden; denk bijvoorbeeld aan het inhuren van een ZZP-er voor een bepaalde opdracht; de ZZP-er is dan de leverancier voor een bepaalde (deel)opdracht.

²² (Schutte & Hendriks, 2007)

²³ Dave Ullrich

²⁴ Treacy en Wiersema (1995)

Partners:

Tegenwoordig hebben veel bedrijven benoemd dat ze HR steeds meer willen zien als een 'business partner'²⁵. De HRM moet strategisch inzicht hebben en een goede gesprekspartner zijn voor diverse interne stakeholders. De HR Business Partner moet naast het spreken van "de taal van het volk" ook met het management om de tafel zitten en hij moet uiteindelijk af te rekenen zijn op zakelijke business drivers; dat houdt in dat hij moet kunnen sturen op productiviteit van zowel arbeid als organisatie. De Business Partner heeft dus ook een rol als het gaat om geld te verdienen voor de organisatie (bijvoorbeeld door te sturen op verzuimbeleid, Talentmanagement, Successionplanning, hogere arbeidsproductiviteit etc.).

TRENDS

Trends zijn ontwikkelingen waarvan je het verloop in een bepaalde tijdsperiode met grote zekerheid kunt voorspellen²⁶. Trends spelen dan ook vrij zeker een rol in de toekomst en zullen in het scenario dan ook als een gegeven worden opgenomen.

Kijkend naar de huidige wereld zijn er een aantal grote trends te ontdekken die allemaal met elkaar te maken hebben en die uiteindelijk ook medebepalend zullen zijn voor de rol van de HRM in de toekomst.

Kijkend naar de DESTEP analyse en de beschrijving van een aantal belangrijke actoren in de transactionele sfeer is er vanuit die invalshoek ook gekeken naar trends in de markt.

Vergrijzing blijft voorlopig toenemen en dat leidt tot een herdefinitie van het sociale stelsel (o.a. verhogen Pensioengerechtigde leeftijd). Een leven lang leren krijgt langzaam een andere invulling en er wordt vooral gestuurd op het blijven interesseren en uitdagen van de werkende medemens. Het interesseren en uitdagen gebeurt vooral door meer en meer de samenwerking op te zoeken en veelal gebruik te maken van een combinatie van creativiteit EN technologie (imagineering) zodat een 'beleving' kan worden aangeboden.

Organisaties gaan meer mensconform in plaats van marktconform denken. Ze gaan naar open vormen van organisatie om op die manier creativiteit en potentie beter te benutten: ruimte maken voor wat opkomt in plaats van kanaliseren van wat er is.

Verkleuring en Repatriëring nemen toe en leiden tot een andere vorm van arbeidsmigratie. Cultuurlijnen vervagen en onze maatschappij wordt steeds meer een gemengde kleur. Bepaalde bevolkingsgroepen zullen vooral *tijdelijk* hier verblijven (bijvoorbeeld hoger opgeleide Indiërs en Chinezen) omdat de economie in hun thuisland vele malen sneller groeit dan hier en omdat, hun hier opgedane kennis en expertise, thuis zeer gewenst is. De technologische mogelijkheden laten het ook toe dat, ondanks dat de persoon terugkeert naar het eigen land, zijn kennis en inbreng gewoon hier kan blijven gelden.

²⁵ Dave Ullrich: Human Resource Champions (1997) en J.J. Philips: Managing Employee Retention (2011)

²⁶ (Nekkers, 2006)

Dit in tegenstelling tot Oostblok migranten die waarschijnlijk uit welvaartsoverwegingen eerder geneigd zijn om zich hier blijvend te vestigen.

De komende jaren zal de economie nog verder inkrimpen. De crisis, het begrotingstekort, schulden van EU bondgenoten zullen groter worden en het is wachten totdat de eerste 'EU-Exit' plaats gaat vinden. Grexit was bijna een feit en het gevaar is zeker nog niet geweken. Om weer te kunnen groeien zal de financiële sector volledig op de schop moeten. Sommige banken²⁷ beseffen al dat ze op een andere manier hun bedrijfsvoering moeten gaan voeren, een meer duurzame en op moreel gefundeerde bedrijfsvoering. Zolang er nog enkel naar winstmaximalisatie wordt gestreefd zullen mensen niet in staat zijn te veranderen.

Niet alleen financiële modellen maar ook de bedrijfsmodellen zullen langzaam gaan kantelen. Het niet langer bezitten maar "lenen" is steeds meer in opkomst. Waarom nog iets kopen als het uiteindelijk draait om het gebruik van de functionaliteit? Als fabrikant biedt je niet meer enkel je product aan maar een totaal concept waarbij de functionaliteit van het product centraal staat.

Philips Lighting verkocht vroeger enkel en alleen maar lampen en nu levert het bedrijf de functionaliteit van een complete verlichtingsproject (dus alles wat bij de verlichting van een object komt kijken: van armatuur tot complete beleving).

Waarom zou je één auto kopen als je eigenlijk meerder verschillende types nodig hebt in een bepaalde periode (bijvoorbeeld één auto voor dagelijks woon/werk verkeer, één voor op vakantie en één voor wat groter vervoer – verhuizing/familie uitje etc.)? Wat zou het prettig zijn als je voor de functionaliteit (het persoonlijk vervoer - in dit voorbeeld) één prijs betaald en dat de fabrikant vervolgens zorgt voor een oplossing die past bij jouw behoefte op ieder gewenst moment. Bijkomend voordeel is ook dat de fabrikant in staat wordt gesteld om zijn producten te ontwikkelen volgens het 'Cradle to Cradle' principe (het blijft immers zijn eigendom van begin tot eind).

Voor wat betreft de arbeidsmarkt komt dat in de praktijk neer op meer flexibilisering van de arbeidskrachten en men zal in bewuster om moeten gaan met het aanwezige personeel en hun potentieel; strategische personeelplanning wordt steeds belangrijker.

Door verdere openheid en transparantie gaan steeds meer organisaties zichtbaar sturen op het benutten van creativiteit en potentie; een leven lang leren krijgt verder vorm zodat opgedane kennis en ervaring niet alleen binnen de huidige organisatie verzilverd kan worden maar die juist levenslang houdbaar is. Men zal steeds meer gaan "voordenken" in plaats van "na-denken".... Nu alvast gaan denken over wat in de nadagen van de carrière zou kunnen passen of; voorkomen dat er een impasse ontstaat door bijvoorbeeld enkel promoties toe te kennen op basis van anciënniteit; voorkomen is beter dan genezen.

Zo zal ook het verzuimbeleid meer preventief ingericht gaan worden, preventie krijgt een steeds belangrijkere rol zowel in een organisatie als daarbuiten.

²⁷ Bijvoorbeeld: <http://www.triodos.nl/nl/over-triodos-bank/wie-wij-zijn/>

Naast de zorg voor onze fysieke toestand zie je dat er ook een trend is om vanuit een meer globale blik naar gezondheid en welzijn te kijken. Het besef is er steeds meer aan het komen dat we onze planeet in een rap tempo aan het opgebruiken zijn. Het Lineaire denken vanuit de industriële revolutie maakt plaats voor het circulaire denken²⁸; we gaan in plaats van 'Cradle to Grave' naar 'Cradle to cradle' principe. Je ziet dan ook dat steeds meer organisaties zich gaan richten op concepten als Cradle to Cradle en er ontstaan ook nieuwe initiatieven als 'Urban Mining'²⁹ wat een ultieme vorm van recycling is; in bijvoorbeeld al het elektronisch afval (e-waste) wat we produceren zitten zeldzame en moeilijk te winnen stoffen; waarom die er niet uit halen en opnieuw gebruiken. Maar ook; kledingzaken zamelen oude kleding in voor een 2^e leven in een ander land of als grondstof voor nieuwe kleding.

Het recyclen was eigenlijk al een voorbode van het Cradle to Cradle principe, het is de opmaat geweest voor het circulaire denken.

Een paar voorbeelden uit de hedendaagse praktijk;

Succesvolle bedrijven als Apple, Google, Virgin, Starbucks worden vaak niet alleen gezien als trendsetting, innovatief en krachtig maar zij inspireren ook bedrijven als het gaat om hun processen en werkwijzen. Een gemene deler die ze allemaal hebben zijn³⁰:

- Eén Visie: een eenduidige boodschap zodat iedereen weet waar het om gaat.
- Sterke & Holistische cultuur; alles als één geheel zien;
- Werven: Op Skills en "fit"; Sociale structuur die visie en cultuur versterkend werkt. Door bijvoorbeeld gemeenschappelijke belangen en doelen te definiëren.
- Investeren in de ontwikkeling van de potentie van mensen in plaats van uitbuiten; Creativiteit stimuleren.
- Aannamebeleid op basis van potentie en kunde in plaats van ervaring.

Organisaties willen het succes van de eerder genoemde groten der aarde graag kopiëren; vandaar dat er een trend te zien is in bedrijven die werken met bovenstaande punten. In de media is steeds meer te horen over:

- "360° rollen" en "Job Creation"
- De gedachte van bedrijven dat men steeds meer behoefte heeft aan delen in plaats van bezitten (waarom alles kopen/vast op contract als je er slechts beperkt/tijdelijk gebruik van wil maken?)
- Strategische personeelsplanning; door goed na te denken over wat je aan personeel vandaag nodig hebt, binnen hebt zitten en morgen nodig hebt.

Werknemers willen steeds meer zelf verantwoordelijkheid hebben voor hun takenpakket en over hoe deze (in samenwerking met anderen) in te vullen. Steeds meer organisaties werken met rollen vanuit het 360° principe; je bent als individu verantwoordelijk voor een breed scala aan taken en verantwoordelijkheden.

²⁸ Bron: <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/>

²⁹ Bron: <http://urbanmining.org/>

³⁰ Bron: <http://www.HRMtoday.com/featured-stories/walk-this-way-do-it-yourself-corporate-culture/>

Op basis van onderscheiding in "van buiten naar binnen" (DESTEP), "impact" en de "mate van voorspelbaarheid" zijn z.g. kernonzekerheden te onderscheiden.

De babyboom generatie heeft hoge verwachtingen daar waar het gaat over de verzorgingsstaat. Wat echter nog wel eens wordt vergeten is dat toen zij moesten zorgen voor "hun" ouderen de verhoudingen totaal anders lagen dan nu... Nu moeten veel minder werkenden zorgdragen voor een grote groep ouderen. We gaan er nu allemaal van uit dat we de Babyboom generatie met "rust" moeten laten... wij zijn natuurlijk opgevoed met het idee dat het werkbare leven stopt ergens eind 50 tot midden zestig.. echter dat is gebaseerd op een sociaal bestel wat in de nadagen van de industriële revolutie is opgesteld toen ook de levensverwachting van de mens er heel anders uitzag.

Het feit of de Babyboomers nog bereid zijn om hun steentje bij te dragen aan de maatschappij (behalve consumeren) heeft een flinke impact de komende 10 jaar. De rol van de overige generaties moet beter gedefinieerd en benut worden. Zoals het competentie gericht beleid ook reeds voorschrijft; zet mensen in op hun kracht en probeer niet eindeloos hun mindere punten tot een gemiddeld niveau te tillen. Dat geldt ook voor generaties in zijn geheel: de Pragmatische Generatie wordt ingezet als architect van de toekomst, generatie X is flexibel en zal zich gemakkelijk aanpassen aan de nieuwe situatie, en generatie Y zal het voorbeeld geven hoe je op een ultieme manier kan "blenden" en mixen.

Het verbruik patroon en de technologische ontwikkelingen zullen ook een enorme impact hebben op ons allemaal. Zijn wij in staat om het lineaire denken doorbreken en op circulaire processen overstappen? Zijn we bereid om, eerst in te zien dat lenen/inhuren beter is dan kopen, en zijn we vervolgens ook bereid om de stap te zetten om het daadwerkelijk anders te gaan doen? Het gegeven of men dus kan loslaten wat men nu heeft ten gunste van nieuwe denkwijzen en systemen heeft niet alleen een enorme impact maar is ook nog erg onzeker voor de middellange termijn (5-20 jaar).

Op organisatieniveau zie je dat er meer vanuit een holistische wijze wordt gewerkt en geworven. Transparantie wordt steeds belangrijker en "customer intimacy" voert meer en meer de boventoon. Dit wordt vooral bereikt door toegevoegde waarde te bieden; de klant is op zoek naar een "totaal beleving". De "experience economy" zet gestaag door. Concurrenieren op basis van propositie wordt van (over)levensbelang. Het aantal ZZP-ers neemt in rap tempo toe en het principe van "lifetime employment" is definitief uitgebannen.

De manier waarop deze ontwikkelingen zich voortzetten zal bepalen of dit wordt gedragen door de samenleving of niet. Kijkend naar transparantie: tegenwoordig is het al normaal dat elk incident wordt vastgelegd op mobieltjes. Een stap verder is dat men standaard de camera heeft lopen. Je ziet nu al het toenemende aantal "Dash Cams" (camera's die permanent op het dashboard van de auto is gemonteerd om alles te registreren). In het kader van transparantie is het niet ondenkbaar dat men straks alles opneemt door middel van bijvoorbeeld een bril met ingebouwde camera. Het is dan niet zo zeer "big brother is watching you"³¹ maar "Everybody is watching Everybody". Privacy wordt tot een minimum

³¹ Orwell (1948)

teruggebracht maar het geeft anderzijds ook jouw omgeving de kans om te beleven wat jij beleeft. Omdat we nog niet weten welke kant het opgaat het deze ontwikkeling een grote uitwerking kan hebben op een mogelijk scenario kunnen we hier dus ook spreken van een grote onzekerheid met grote impact.

Concluderend:

Het huidige beeld van arbeid en arbeidsethos is aan het veranderen. In de context van Pine & Gilmore zal (met name de westerse-) economie veranderen richting een belevingseconomie. Als die ontwikkeling verder gaat zullen we ook gaan zien dat het *algemene* begrip "arbeid=productie" als concept steeds meer plaats gaat maken voor het *persoonlijke* begrip "arbeidsbeleving". De arbeidsbeleving zal als nieuw concept vooral aangejaagd worden door het circulaire denken; blijven gebruiken, blijven ontwikkelen; blijven prikkelen, telkens weer opnieuw jezelf "uitvinden".

Om dit te onderbouwen beschrijf ik in het volgende hoofdstuk een aantal conceptdragers in de vorm van scenario's die dit onderschrijven.

- Locatie van de naam commissie: start bij 16:5
- Gaat op laagste niveau in twee jaar 5
- vbi.nl/innovatiehuis

DON'T LET THIS BE
OUR FUTURE.
ENTERED UNDER THE SLIDE AND LOCK

beid is wenselijk

Op weg naar de natuur
omhelde de Dapagor (overal aan haar
polen) de wind en de zon. Het was
1968 (ingevuld) en het was nog
vroeg in de weg naar de natuur.
Het was nog vroeg in de natuur
omhelde de Dapagor (overal aan haar
polen) de wind en de zon. Het was
1968 (ingevuld) en het was nog
vroeg in de weg naar de natuur.

Stichting
Dier & Wereld

De krant 4 weken voor €12,-

pagina 16
my.plaza.nl
pagina 18

0931 13 24 24

[illegible]

© 2006 Blackwell Publishing Ltd, *Journal of Internal Medicine* 260: 105–112

DISCOVER

APPRENTICESHIP

THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS

Zolang mensen blijven werken en er van uit gaan dat “de periode van arbeid” een *fase* is waar ze zich in bevinden zullen ze niet loskomen van het heersende paradigma over werken. We houden nog teveel vast aan het lineaire patroon van eerst leren/ontvangen, dan werken/bijdragen, dan genieten van pensioen/‘weer ontvangen’. Je zal zien dat op het moment dat het **circulaire denken** zijn weg heeft gevonden er veel nieuwe inzichten gaan ontstaan.

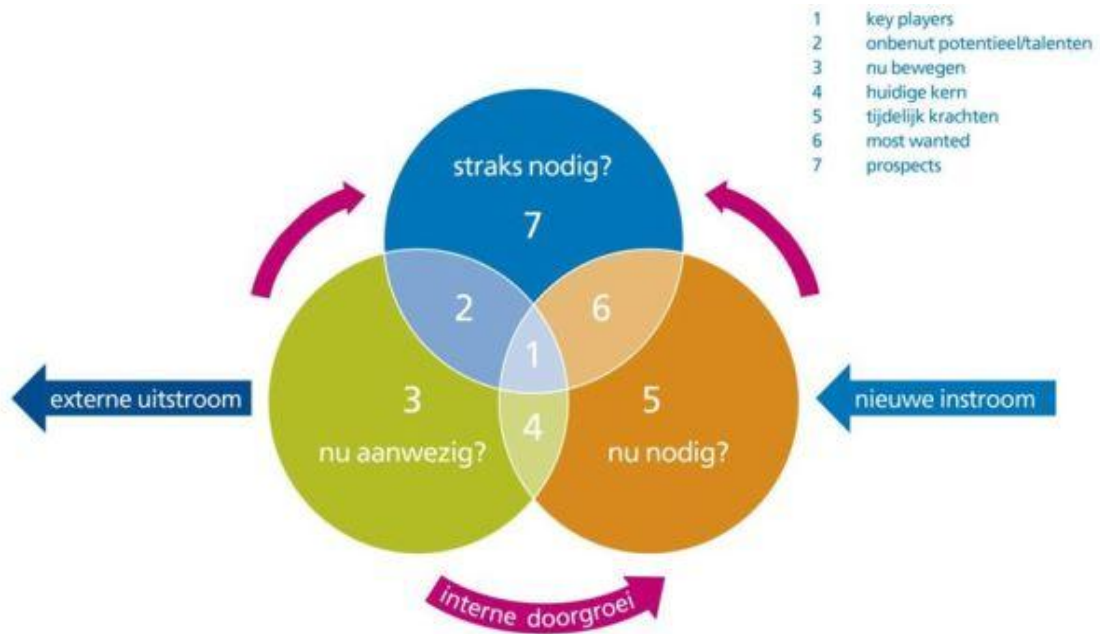
Wat je nu al langzaam ziet ontstaan: bij Generatie Y zal het nieuwe paradigma worden; werken = leven = familie = de wereld = verbinden = digitaal = allesomvattend... Alles gaat naadloos in elkaar over. Je bent onderdeel van de maatschappij en de hele wereld, altijd en overal. Door die versmelting blijft wel de drang om zich als individu ook te (h)erkennen; mensen gaan daarom meer terug naar de kern zoals handenarbeid (voelen), huisvlijt in plaats van massaproductie, gebruik van fairtrade en andere “eerlijke”producten, en vooral dingen beleven vormen de basis voor die identiteit.

HRM: Haar tijd voorbij?

Onze steeds groeiende kenniseconomie zit stevig verankerd in onderzoek en wetenschap. Als we doorgaan volgens het lineaire principe (vanuit de industriële revolutie) zullen we wederom vastlopen in ontwikkeling. Waar het voor nu en in de toekomst op aan komt is om kennis te koppelen aan creativiteit. Er zal een ontwikkeling in gang moeten worden gezet waarbij clusters wetenschap en creativiteit gebundeld en samengevoegd kunnen worden. De Human Resource Manager zal zijn focus moeten verleggen van enkel het “managen van resources” naar het bewerkstelligen (enablen) van relaties (interfaces) tussen mensen (humans). De HR manager krijgt dan het predikaat: **Human Interaction Enabler** (HIE) mee. Hij zal in die rol clusters als wetenschap en creativiteit aan elkaar kunnen koppelen teneinde de visie van een organisatie goed te laten leven. De HIE zal zich daarnaast ook richten op een interface tussen directie en arbeid, tussen visie en arbeidskracht, tussen organisatie en maatschappij, tussen oud en jong, tussen analoog en digitaal. Zij zijn ook de voorlopers op technologische mogelijkheden, zij weten hoe je netwerken (van mensen) aan elkaar kan knopen door handig gebruik te maken van technologie. Met andere woorden: zij staan midden in de maatschappij.

Was de HRM vooral een uitvoerder, gericht op zachte aspecten, iemand die als het ware elke keer een stuk papier neer wist te leggen tussen de werkgever en werknemer, zo is de HIE straks vooral iemand die zich richt op het optimaliseren van het potentieel in mensen en vooral ook het potentieel van de samenwerking. Hij is in staat om de vertaalslag te kunnen maken van visie naar targets, naar mensen, naar inzetbaarheid, naar teamsamenstelling.

Was de werknemer vooral het vertrekpunt voor de HRM, zo is de HIE vooral ook bewaker van de visie en strategie van de organisatie. Hij bepaalt welke vaardigheden, kennis en kracht ingezet moeten worden om de doelstellingen te behalen. Vanuit de visie is hij in staat om een strategische personeelsplanning (figuur 5) neer te zetten die helder, transparant en meetbaar is.

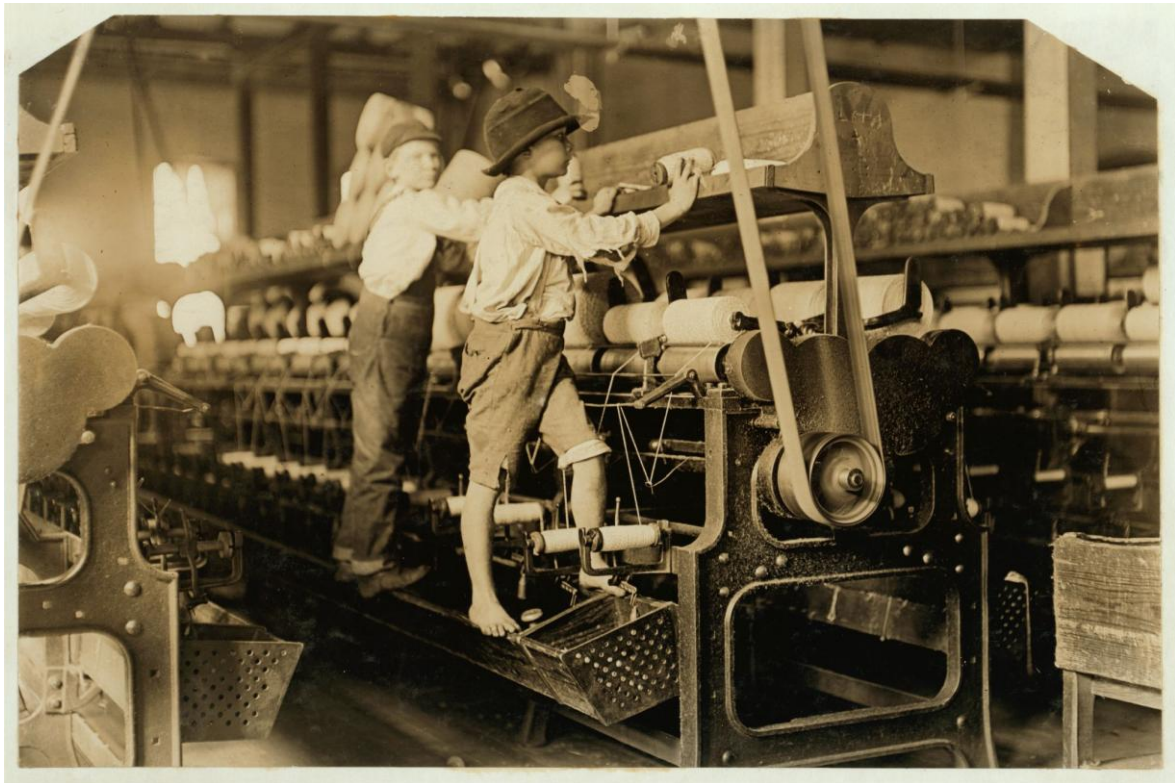


Figuur 5

De HIE is iemand die de business begrijpt, hij is iemand die uitdagend durft te zijn en vooral iemand die niet bang is om het oude los te laten. Het is iemand die circulair georiënteerd is en in basis uitgaat van het Cradle to cradle principe. De beste HIE's hebben een achtergrond in Social Human behaviour en arbeidsgeschiedenis en hebben bij voorkeur ook concrete ervaring in Finance, Sales, Marketing, Engineering of een andere complementaire competentie.

De terugkeer van Kinderarbeid?

We gaan kinderarbeid opnieuw ontdekken.....



Afbeelding³²

Uiteraard niet conform het beeld zoals we dat van vroeger hebben en ook zeker niet in dezelfde terminologie maar in een compleet nieuwe definitie. Waarom zouden kinderen niet hun actieve bijdrage kunnen leveren aan de maatschappij zonder dat er sprake is van dwang of commercieel gewin?

De creativiteit en het simplistische denkvermogen van een kind zijn een waardevol goed (wat veel volwassenen al lang geleden verloren zijn) en is goed in te zetten om problemen van de toekomst op te lossen! Uiteraard moet het kind daar ook beter van worden. Je kunt daarbij denken aan een vergoeding in de vorm van plezier, kennis en investering in zijn toekomst. Kinderen worden in principe al vanaf jongs af aan aangesloten op sociale netwerken en kunnen op die manier al voorzichtig een pad uitstippelen voor hun latere leven.

Het is aan de HIE om kinderen aan te sluiten op bedrijfsnetwerken zodat beide partijen daar hun gelijkwaardige voordelen uit kunnen halen. Een kind is te lang gezien als minderwaardige mens; men zal inzien dat ook een kind een volwaardig mens is echter met andere normen en waarden (en lengte).

³² kinderen die een museumstuk bekijken en vanuit de beleving ideeën opdoen voor toekomstige oplossingen in het dan geldende arbeidsproces.

“Leven lang ontwikkelen”

*Wij leren niet voor school, maar voor het leven. (Latijn: Non scolae, sed vitae discimus)*³³

Ten tijde van de industriële revolutie is de leerplicht ingevoerd, volledig in lijn met het lineaire denken (nu leren om straks te profiteren) en het hiërarchische systeem (de verhouding tussen de leerkracht en de leerling). Leren is inmiddels ook toe aan een herdefinitie want mensen willen niet meer iets doen omdat het moet, het enige dat moet is: “het *moet* leuk zijn”. Dus leren zal niet langer synoniem zijn voor school, training, methodiek en programma’s, het zal vooral betekenen “kennis absorberen uit ervaringen en belevingen”.

Voor de nieuwe generaties zullen leren en beleven naadloos geïntegreerd worden in games ofwel “Life Games”. Games zullen vooral platform overstijgend zijn, een spel begint op je handheld, gaat vervolgens over in gepersonaliseerde media op straat om vervolgens aan te sluiten bij de games die jouw vrienden en collega’s spelen. Daadwerkelijk fysieke inspanning en ook contact met de omgeving is onderdeel van dit soort games. Er worden digitale trofeeën toegekend voor het behalen van specifieke kennisdoelen, besparingsdoelen of netwerkdoelen. Deze digitale trofeeën worden opgeslagen in een persoonlijk digitaal paspoort waarmee competenties en andere kwaliteiten inzichtelijk- en te bewijzen zijn. Het klassieke CV heeft geen toegevoegde waarde meer en zal van het toneel verdwijnen.

Men zal zich continu afvragen wat belangrijk is in het leven en door de juiste begeleiding zijn daar ook goed keuzes in te maken. De HIE zal in kaart moeten brengen wat ieders “*toegevoegde waarde*” is in relatie tot de organisatie en zijn holistische visie waar de HIE voor staat.

Naast ‘kinderarbeid’ zullen we ook zien dat ‘ouderenarbeid’ volledig acceptabel is. In het kader van leven lang ontwikkelen heeft vergrijzing een nut! Het schept ruimte voor overdracht en ambacht. Ambacht is terug van weggeweest; mensen hebben behoefte aan beleven! Een handgemaakt product spreekt tot de verbeelding, dat is met passie en liefde gemaakt en belangrijker nog; er zit een persoonlijk verhaal achter. Ambachten jezelf eigen maken door inzet van het meester-gezel principe. Het meester-gezel principe komt op eigentijdse manier terug en kan ook worden ingevuld zonder enige vorm van hiërarchie. We zullen van ouderen vragen dat ze zich inzetten zolang het psychisch en fysiek nog mogelijk is en in ruil daarvoor blijven ze zich ontwikkelen en bevredigen zij hun psychologische behoefte om ‘nog’ ergens bij te horen. Daarnaast dragen zij hun steentje bij door kennis van ambachten levend te houden en over te dragen aan volgende generaties. Het samen nuttig bezig zijn geeft niet alleen een psychologische bevrediging voor de ouderen maar ook de overige generaties: hierdoor wordt namelijk ook de rol van de oudere geaccepteerd in het nieuwe paradigma.

Een leven lang ontwikkelen krijgt, in het licht van talentenontwikkeling ook een andere invulling: er zal niet langer in “droge” kennis geïnvesteerd worden (*tell me, I forget*) maar er zal worden gefocust op hoe je de creatieve bronnen van een persoon kan aanboren. De echte toegevoegde waarde van een talent is zijn gave om anderen mee te nemen in een

³³ Seneca: Romeins filosoof, staatsman en toneelschrijver 5 v.C. - 65 n.C.

verhaal (storytelling) zodat eenieder de beleving ervaart en vanuit die beleving weer zijn bijdrage zal kunnen leveren (*involve me, I understand*).

Arbeidsmobiliteit & Transparantie:

We kunnen het milieu voor een groot deel ontlasten door een andere mindset over het dagelijkse forensen. Thuiswerken kan natuurlijk niet in alle gevallen, maar waar dat wel mogelijk, is het nu nog steeds 'not done' vanwege het idee dat controle op prestaties en productiviteit te arbeidsintensief lijken. Onderzoeken³⁴ geven echter aan dat de thuiswerker een groter vrijheidsgevoel heeft (*beleving van arbeid*) maar tegelijkertijd verantwoordelijkheid draagt als het gaat om het leveren van prestaties.

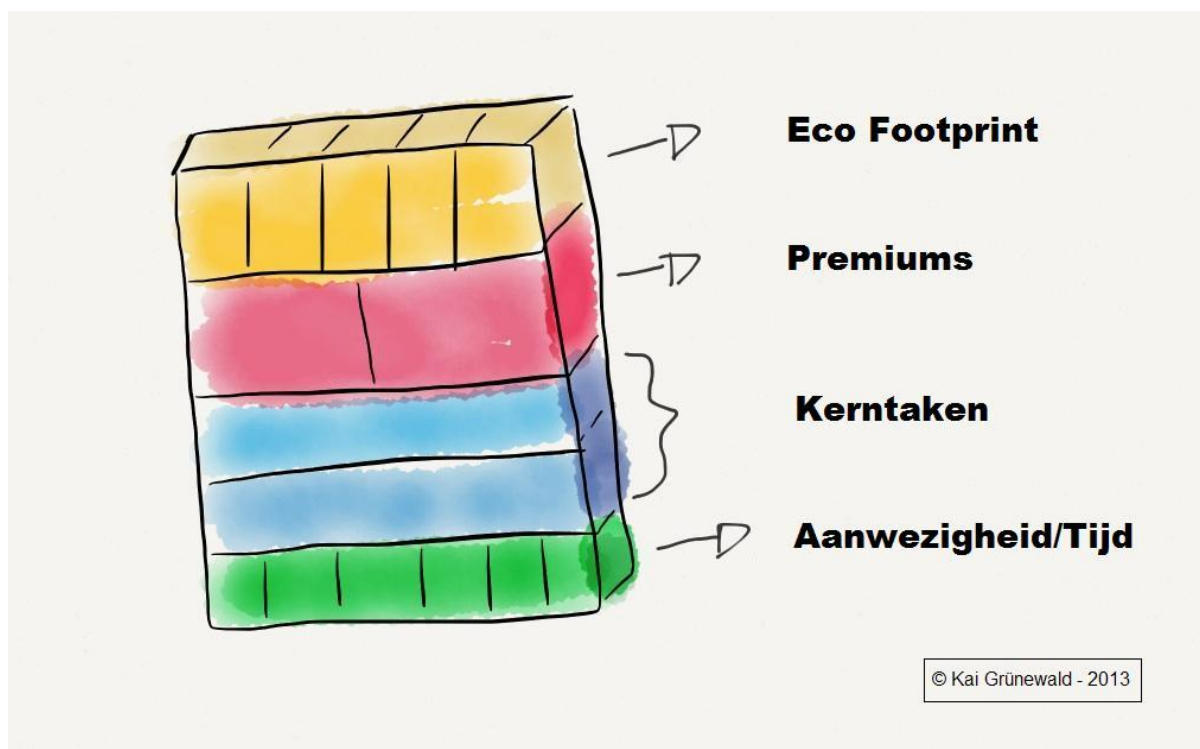
Thuiswerken kan slimmer ingericht worden door betere "work breakdowns" te maken; zorg voor heldere taken en opdrachten die vooral SMART zijn beschreven.

Transparantie is een voorwaarde en door een beloningsmodel wat daar op aansluit weet iedereen precies wat de verdiensten zijn voor ieders bijdrage.

Een mogelijk model wat vooral gericht is op transparantie is het Added Value Model (AVM). Het is een visuele weergave van een aantal building blocks die samen aangeven hoe het salaris is opgebouwd.

Het is een voortvloeijsel uit de 9 criteria van Gomez-Mejia en Balkin (1998) met als belangrijkste verschil dat er niet meer naar een "functie" wordt gekeken maar naar een "SMART" opdracht. Verder gaat het AVM er van uit dat er een dynamische flexibiliteit bestaat in de grondslagen (vroeger waren dat: Lidmaatschapsbeloning, Functiebeloning, Competentiebeloning en resultaatbeloning).

³⁴ Door o.a. TNS Nipo en Intermediair



Figuur 6

Figuur 6: AVM model

Grondslagen waar het nieuwe model op is gebaseerd zijn;

Aanwezigheid/tijd: er vindt beloning plaats naar aanleiding van ofwel: aanwezigheid ofwel de geïnvesteerde tijd (afhankelijk van het type werkzaamheden en of de mogelijkheid tot "out-of-office-werken" daar is).

Kerntaken: Er vindt een beloning plaats op basis van uitgevoerde taken en behaalde milestones of deliverables.

Premiums: zaken die toegevoegde waarde bieden voor de organisatie (denk aan besparingen, winst, creatieve ideeën etc.) worden extra beloond.

Eco Footprint: er wordt per persoon een berekening gemaakt van zijn gemiddelde ecologische footprint en de kosten die daarmee gepaard gaan. Die kosten worden op basis van voorcalculatie gereserveerd. Op basis van een tussentijdse berekeningen wordt er bekeken of je in staat bent om je ecologische footprint te verkleinen en dus ook de kosten die de organisatie voor jou maakt kan reduceren. Dat verschil krijg je zelf als beloning uitgekeerd.

In het AVM is beloning niet per se synoniem aan geld. De beloning kan op verschillende manieren uitgekeerd worden denk bijvoorbeeld aan: (vrije)tijd, kennis & ontwikkeling, natura (eco producten), wederdiensten etc. Ook het uitkeren hoeft niet direct plaats te vinden, dat zou zelfs in een andere levensfase kunnen plaatsvinden.

Het AVM model houdt ook rekening met de afname, dan wel herdefinitie van het begrip 'FTE' en toename van het inzetten van ZZP-ers. Los van het AVM zal met de toename van het aantal ZZP-ers het begrip 'sociale zekerheid' ook anders worden gedefinieerd door de

overheid. De juridische status van ZZP-ers zal verbeterd moeten worden en ook hier ligt een taak voor de overheid.

Aan de voet van het AVM ligt een enorme hoeveelheid data. Om te kunnen bepalen wat iets waard is binnen het grotere geheel moet je als organisatie over veel relevante data beschikken. Nu wordt data voornamelijk op fysieke schijven opgeslagen, er zijn echter al de eerste experimenten om data op te slaan in het menselijk DNA. Het heeft een enorme capaciteit en daarbij je hebt te alle tijden al je data tot je beschikking.

Alle data zou zelfs weer samen te ordenen zijn in een applicatie (app) voor je mobiele device. Die app kan je alle informatie geven die voor jou als onderdeel van de organisatie interessant is; Wat je SMART takenpakket is, wat je beloning is, waar je past binnen het plaatje van de strategische personeelsplanning en ook geeft het alle achtergrondinformatie over de organisatie (visie, missie, strategie, kernwaarden, eco footprint, evenementen, contacten, etc.).

VERZILVEREN

Ondanks dat ik mezelf zie als een uniek individu besef ik me wel degelijk dat ik ook een kind van deze tijd ben. Zelf maak ik deel uit van de Pragmatische Generatie (geboren in periode 1971 – 1985) en die generatie wordt o.a. getypeerd door de focus op eigen individuele ontwikkeling, afwisseling en een brede interesse. In mijn werk streef ik zelf ook naar zelfstandigheid/verantwoordelijkheid, uitdaging, en een gelijkwaardige relatie. Vanuit dat perspectief kan ik mijn drang naar helderheid over de toekomst wel verklaren, ik wil namelijk continu afwisseling en nieuwe dingen en waar zijn die nou beter te vinden dan in de toekomst, of althans het denken over de toekomst. De pragmatische generatie wordt ook beschreven als de architecten van de periode die gaat komen en in die zin voel ik me dan ook geroepen om na te denken over deze materie en er iets mee te doen.

Kijkend naar de trends en ontwikkelingen kan je er van uit gaan dat het circulaire denken steeds meer een prominente rol zal krijgen in ons leven en met name ook in het arbeidsproces. Dat vraagt een meer wendbare houding van ons allemaal. We zullen moeten loslaten, afscheid nemen van vaste waarden, een nieuwe weg inslaan... Het doet vaak pijn en voelt niet prettig. Het schept echter ook nieuwe mogelijkheden, je gaat anders denken en andere oplossingen bedenken....

Dat is volgens mij ook wat we nu in deze tijd nodig hebben: nieuwe manieren van denken, de grenzen van heersende paradigma's op durven zoeken en onder ogen kunnen zien dat de sleutel echt ligt bij jezelf. Als niemand iets doet dan zal er niets veranderen en zullen de negatieve effecten van de mechanismen die zo belangrijk waren tijdens- en vlak na de industriële revolutie zich verder handhaven. Door de crises is de bodem zo goed als bereikt. De bodem van een bouwput... tijd om nu een nieuwe fundering te leggen zodat de generaties na ons nog lang kunnen genieten van het firmament wat wij nu neer moeten leggen.

Tot slot denk ik dat er ook een kans ligt voor de opdrachtgever, Fontys Hogescholen, om de scenario's die in dit stuk zijn beschreven verder te verkennen opdat de eerste aanzet tot deze ontwikkelingen wellicht kunnen worden opgenomen in het nieuwe curriculum.



De beschreven scenario's poneer je in de vorm van stellingen op een "Inspiration event". Is de kennis niet in huis; huur expertise in en schep een omgeving waarin niet alleen wordt gepraat over de toekomst maar geef een belevenis mee aan de bezoekers en wees samen de Architecten van het nieuwe HRM!

BRONNEN

Internetsites geraadpleegd

<http://www.vandale.nl>
<http://www.un.org/esa/population/publications/sixbillion/sixbilpart1.pdf>
<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/cijfers/extra/piramide-fx.htm>
<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-013-pb.htm>
<http://www.reddewinkel.nl> : Prof. C. Molenaar 'Red de winkel', 2013.
<http://www.mooreslaw.org/>
<http://fibronot.nl/dossier-schaliegas/>
<http://www.technischweekblad.nl/amerikaanse-winningsmethode-is-geen-optie.125396.lynkx>
http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/newsletter/det/today_is_earth_overshoot_day_the_day_our_demand_surpasses_natures_budget
<http://www.triodos.nl/nl/over-triodos-bank/wie-wij-zijn/>
<http://www.ellenmacarthurfoundation.org/>
<http://fontyslifestyle.wordpress.com/2012/12/14/meesters-en-gezellen-ontmoeten-elkaar-op-meestermeeting/>
http://123management.nl/0/010_strategie/a120_strategie_06_hoe_ontwikkel.html
<http://urbanmining.org/>
<http://www.HRMtoday.com/featured-stories/walk-this-way-do-it-yourself-corporate-culture/>
Orwell (1948)
http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/newsletter/det/today_is_earth_overshoot_day_the_day_our_demand_surpasses_natures_budget

Manuscripten online geraadpleegd

- ING Rapport: "Dutch Economic Outlook" (2012)
- "Beginnelsen van het Communisme" 1847
- Treacy en Wiersema (The Discipline of Market Leaders 1995)
- Dave Ullrich: Human Resource Champions (1997) en J.J. Philips: Managing Employee Retention (2011)

BIBLIOGRAFIE

Kluymans, F. (2005). *Leerboek Personeelsmanagement*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Nekkers, J. (2006). *Wijzer in de Toekomst; werken met toekomstscenario's*. Amsterdam: Business Contact.

Peters, T., & Waterman Jr., R. (2005). *Excellente Ondernemingen*. Amsterdam: Business Contact.

Schutte, A., & Hendriks, T. (2007). *Corporate Stories*. Amsterdam: Kluwer.

BIJLAGEN

1 – nieuwsartikel: Nu.nl

Bijlage 1

Voorpagina

Algemeen

Economie

Schuldencrisis

Geldzaken

Beurs

Sport

Tech

Achterklap

Opmerkelijk

Cultuur en Media

Wetenschap

Gezondheid

Lifestyle

Auto

NUfoto

Datablog

Redactieblog

Weer

Verkeer

NU.nl-apps

Colofon

Dinsdag 26 maart 2013. Het laatste nieuws het eerst op NU.nl

Zoek nieuws

Economie

Gepubliceerd: 26 maart 2013 07:40
Laatste update: 26 maart 2013 08:31

Deel:

Topmannen pleiten voor hervormingen

Europa moet de arbeidsmarkt en sociale zekerheid grondig hervormen om ervoor te zorgen dat het een aantrekkelijke plek blijft voor ondernemingen en investeerders.

Foto: ANP

Dat stellen de Nederlandse topmannen van acht grote bedrijven, waaronder Philips, Heineken, Ahold en Unilever, in een dinsdag gepubliceerd interview met het Financieel Dagblad.

Daarin benadrukken zij onder meer de economische kracht van Europa. "Europa is de grootste economie van de wereld, ten minste als we het als één blok beschouwen", stelt bestuursvoorzitter Feike Sijbesma van DSM. "We realiseren ons te weinig wat voor potentieel we in huis hebben."

Unilever

Volgens Paul Polman, de topman van Unilever, zijn structurele investeringen in onderwijs, onderzoek en ontwikkeling en flexibilisering van de arbeidsmarkt noodzakelijk in Europa. "Er zijn geen gemakkelijke oplossingen. Alleen blijkt een langetermijnblik moeilijk voor politici vandaag de dag."

De bestuurders begrijpen niet dat de EU nog altijd 40 procent van het budget aan landbouw besteedt. Die subsidie levert "nul" op, stelt Philips-directeur Frans van Houten.

"Als Europa een agrarisch continent wil zijn, maar dat is natuurlijk niet wat Europa wil, dan is het op de goede weg", aldus zijn collega van AkzoNobel, Ton Büchner.

Europa zou moeten inzetten op onderzoek en innovatie, denken de topmannen. De ceo van Heineken, Jean-François van Boxmeer, wijst er daarbij op dat 90 procent van de vernieuwingen van de bierbrouwer uit Europa komt.

Vertrouwen

De bestuurders denken dat geloofwaardige hervormingen het vertrouwen in Europa kunnen herstellen. In een referendum over de EU of de euro zien ze niks. Volgens Van Houten is een volksraadpleging "de dood in de pot".

"Als we een referendum krijgen over de euro en de meerderheid stemt tegen. Daar schieten we toch niks mee op?", stelt Jan Aalberts van Aalberts Industries. Van Boxmeer noemt een referendum volgens de krant zelfs "zeer gevaarlijk".

Door: ANP

406 77 7 85

Deel: Aanbevelen Tweeten

Belastingtips

Tips om minder belasting te betalen

(advertentie)

Top 5 Spaarrentes

1. SNS Bank	3,50%
2. OHRA	3,40%
3. ASN Bank	3,30%
4. SNS Bank	3,30%
5. Reaal	3,30%

► Alle Spaarrentes Klik hier >

TE KOOP TOT 7 APRIL

BRUSSEL

AAN

-50%

OM TE REIZEN TUSSEN

15 APRIL EN 15 JUNI

IK KOOP

aanbod onder voorwaarden

Meest gelezen

1. 'Depositogarantiestelsel was niet in het geding'
2. 'Pannenkoekensector weer in de lift'
3. Loonkosten Nederland relatief hoog
4. Topman Bank of Cyprus mag nog niet weg
5. Poolse premier bereid tot referendum euro

2theloo

Toiletwinkelketen 2theloo breidt uit naar België en Oostenrijk.

► Lees verder op NUZakelijk.nl

Beurs

350,00
349,50
349,00
348,50
348,00
347,50
347,00
346,50
346,00
345,50
345,00
344,50
344,00
343,50
343,00
342,50
342,00
341,50
341,00
340,50
340,00
339,50
339,00
338,50
338,00
337,50
337,00
336,50
336,00
335,50
335,00
334,50
334,00
333,50
333,00
332,50
332,00
331,50
331,00
330,50
330,00
329,50
329,00
328,50
328,00
327,50
327,00
326,50
326,00
325,50
325,00
324,50
324,00
323,50
323,00
322,50
322,00
321,50
321,00
320,50
320,00
319,50
319,00
318,50
318,00
317,50
317,00
316,50
316,00
315,50
315,00
314,50
314,00
313,50
313,00
312,50
312,00
311,50
311,00
310,50
310,00
309,50
309,00
308,50
308,00
307,50
307,00
306,50
306,00
305,50
305,00
304,50
304,00
303,50
303,00
302,50
302,00
301,50
301,00
300,50
300,00
299,50
299,00
298,50
298,00
297,50
297,00
296,50
296,00
295,50
295,00
294,50
294,00
293,50
293,00
292,50
292,00
291,50
291,00
290,50
290,00
289,50
289,00
288,50
288,00
287,50
287,00
286,50
286,00
285,50
285,00
284,50
284,00
283,50
283,00
282,50
282,00
281,50
281,00
280,50
280,00
279,50
279,00
278,50
278,00
277,50
277,00
276,50
276,00
275,50
275,00
274,50
274,00
273,50
273,00
272,50
272,00
271,50
271,00
270,50
270,00
269,50
269,00
268,50
268,00
267,50
267,00
266,50
266,00
265,50
265,00
264,50
264,00
263,50
263,00
262,50
262,00
261,50
261,00
260,50
260,00
259,50
259,00
258,50
258,00
257,50
257,00
256,50
256,00
255,50
255,00
254,50
254,00
253,50
253,00
252,50
252,00
251,50
251,00
250,50
250,00
249,50
249,00
248,50
248,00
247,50
247,00
246,50
246,00
245,50
245,00
244,50
244,00
243,50
243,00
242,50
242,00
241,50
241,00
240,50
240,00
239,50
239,00
238,50
238,00
237,50
237,00
236,50
236,00
235,50
235,00
234,50
234,00
233,50
233,00
232,50
232,00
231,50
231,00
230,50
230,00
229,50
229,00
228,50
228,00
227,50
227,00
226,50
226,00
225,50
225,00
224,50
224,00
223,50
223,00
222,50
222,00
221,50
221,00
220,50
220,00
219,50
219,00
218,50
218,00
217,50
217,00
216,50
216,00
215,50
215,00
214,50
214,00
213,50
213,00
212,50
212,00
211,50
211,00
210,50
210,00
209,50
209,00
208,50
208,00
207,50
207,00
206,50
206,00
205,50
205,00
204,50
204,00
203,50
203,00
202,50
202,00
201,50
201,00
200,50
200,00
199,50
199,00
198,50
198,00
197,50
197,00
196,50
196,00
195,50
195,00
194,50
194,00
193,50
193,00
192,50
192,00
191,50
191,00
190,50
190,00
189,50
189,00
188,50
188,00
187,50
187,00
186,50
186,00
185,50
185,00
184,50
184,00
183,50
183,00
182,50
182,00
181,50
181,00
180,50
180,00
179,50
179,00
178,50
178,00
177,50
177,00
176,50
176,00
175,50
175,00
174,50
174,00
173,50
173,00
172,50
172,00
171,50
171,00
170,50
170,00
169,50
169,00
168,50
168,00
167,50
167,00
166,50
166,00
165,50
165,00
164,50
164,00
163,50
163,00
162,50
162,00
161,50
161,00
160,50
160,00
159,50
159,00
158,50
158,00
157,50
157,00
156,50
156,00
155,50
155,00
154,50
154,00
153,50
153,00
152,50
152,00
151,50
151,00
150,50
150,00
149,50
149,00
148,50
148,00
147,50
147,00
146,50
146,00
145,50
145,00
144,50
144,00
143,50
143,00
142,50
142,00
141,50
141,00
140,50
140,00
139,50
139,00
138,50
138,00
137,50
137,00
136,50
136,00
135,50
135,00
134,50
134,00
133,50
133,00
132,50
132,00
131,50
131,00
130,50
130,00
129,50
129,00
128,50
128,00
127,50
127,00
126,50
126,00
125,50
125,00
124,50
124,00
123,50
123,00
122,50
122,00
121,50
121,00
120,50
120,00
119,50
119,00
118,50
118,00
117,50
117,00
116,50
116,00
115,50
115,00
114,50
114,00
113,50
113,00
112,50
112,00
111,50
111,00
110,50
110,00
109,50
109,00
108,50
108,00
107,50
107,00
106,50
106,00
105,50
105,00
104,50
104,00
103,50
103,00
102,50
102,00
101,50
101,00
100,50
100,00
99,50
99,00
98,50
98,00
97,50
97,00
96,50
96,00
95,50
95,00
94,50
94,00
93,50
93,00
92,50
92,00
91,50
91,00
90,50
90,00
89,50
89,00
88,50
88,00
87,50
87,00
86,50
86,00
85,50
85,00
84,50
84,00
83,50
83,00
82,50
82,00
81,50
81,00
80,50
80,00
79,50
79,00
78,50
78,00
77,50
77,00
76,50
76,00
75,50
75,00
74,50
74,00
73,50
73,00
72,50
72,00
71,50
71,00
70,50
70,00
69,50
69,00
68,50
68,00
67,50
67,00
66,50
66,00
65,50
65,00
64,50
64,00
63,50
63,00
62,50
62,00
61,50
61,00
60,50
60,00
59,50
59,00
58,50
58,00
57,50
57,00
56,50
56,00
55,50
55,00
54,50
54,00
53,50
53,00
52,50
52,00
51,50
51,00
50,50
50,00
49,50
49,00
48,50
48,00
47,50
47,00
46,50
46,00
45,50
45,00
44,50
44,00
43,50
43,00
42,50
42,00
41,50
41,00
40,50
40,00
39,50
39,00
38,50
38,00
37,50
37,00
36,50
36,00
35,50
35,00
34,50
34,00
33,50
33,00
32,50
32,00
31,50
31,00
30,50
30,00
29,50
29,00
28,50
28,00
27,50
27,00
26,50
26,00
25,50
25,00
24,50
24,00
23,50
23,00
22,50
22,00
21,50
21,00
20,50
20,00
19,50
19,00
18,50
18,00
17,50
17,00
16,50
16,00
15,50
15,00
14,50
14,00
13,50
13,00
12,50
12,00
11,50
11,00
10,50
10,00
9,50
9,00
8,50
8,00
7,50
7,00
6,50
6,00
5,50
5,00
4,50
4,00
3,50
3,00
2,50
2,00
1,50
1,00
0,50
0,00
-0,50
-1,00
-1,50
-2,00
-2,50
-3,00
-3,50
-4,00
-4,50
-5,00
-5,50
-6,00
-6,50
-7,00
-7,50
-8,00
-8,50
-9,00
-9,50
-10,00
-10,50
-11,00
-11,50
-12,00
-12,50
-13,00
-13,50
-14,00
-14,50
-15,00
-15,50
-16,00
-16,50
-17,00
-17,50
-18,00
-18,50
-19,00
-19,50
-20,00
-20,50
-21,00
-21,50
-22,00
-22,50
-23,00
-23,50
-24,00
-24,50
-25,00
-25,50
-26,00
-26,50
-27,00
-27,50
-28,00
-28,50
-29,00
-29,50
-30,00
-30,50
-31,00
-31,50
-32,00
-32,50
-33,00
-33,50
-34,00
-34,50
-35,00
-35,50
-36,00
-36,50
-37,00
-37,50
-38,00
-38,50
-39,00
-39,50
-40,00
-40,50
-41,00
-41,50
-42,00
-42,50
-43,00
-43,50
-44,00
-44,50
-45,00
-45,50
-46,00
-46,50
-47,00
-47,50
-48,00
-48,50
-49,00
-49,50
-50,00
-50,50
-51,00
-51,50
-52,00
-52,50
-53,00
-53,50
-54,00
-54,50
-55,00
-55,50
-56,00
-56,50
-57,00
-57,50
-58,00
-58,50
-59,00
-59,50
-60,00
-60,50
-61,00
-61,50
-62,00
-62,50
-63,00
-63,50
-64,00
-64,50
-65,00
-65,50
-66,00
-66,50
-67,00
-67,50
-68,00
-68,50
-69,00
-69,50
-70,00
-70,50
-71,00
-71,50
-72,00
-72,50
-73,00
-73,50
-74,00
-74,50
-75,00
-75,50
-76,00
-76,50
-77,00
-77,50
-78,00
-78,50
-79,00
-79,50
-80,00
-80,50
-81,00
-81,50
-82,00
-82,50
-83,00
-83,50
-84,00
-84,50
-85,00
-85,50
-86,00
-86,50
-87,00
-87,50
-88,00
-88,50
-89,00
-89,50
-90,00
-90,50
-91,00
-91,50
-92,00
-92,50
-93,00
-93,50
-94,00
-94,50
-95,00
-95,50
-96,00
-96,50
-97,00
-97,50
-98,00
-98,50
-99,00
-99,50
-100,00
-100,50
-101,00
-101,50
-102,00
-102,50
-103,00
-103,50
-104,00
-104,50
-105,00
-105,50
-106,00
-106,50
-107,00
-107,50
-108,00
-108,50
-109,00
-109,50
-110,00
-110,50
-111,00
-111,50
-112,00
-112,50
-113,00
-113,50
-114,00
-114,50
-115,00
-115,50
-116,00
-116,50
-117,00
-117,50
-118,00
-118,50
-119,00
-119,50
-120,00
-120,50
-121,00
-121,50
-122,00
-122,50
-123,00
-123,50
-124,00
-124,50
-125,00
-125,50
-126,00
-126,50
-127,00
-127,50
-128,00
-128,50
-129,00
-129,50
-130,00
-130,50
-131,00
-131,50
-132,00
-132,50
-133,00
-133,50
-134,00
-134,50
-135,00
-135,50
-136,00
-136,50
-137,00
-137,50
-138,00
-138,50
-139,00
-139,50
-140,00
-140,50
-141,00
-141,50
-142,00
-142,50
-143,00
-143,50
-144,00
-144,50
-145,00
-145,50
-146,00
-146,50
-147,00
-147,50
-148,00
-148,50
-149,00
-149,50
-150,00
-150,50
-151,00
-151,50
-152,00
-152,50
-153,00
-153,50
-154,00
-154,50
-155,00
-155,50
-156,00
-156,50
-157,00
-157,50
-158,00
-158,50
-159,00
-159,50
-160,00
-160,50
-161,00
-161,50
-162,00
-162,50
-163,00
-163,50
-164,00
-164,50
-165,00
-165,50
-166,00
-166,50
-167,00
-167,50
-168,00
-168,50
-169,00
-169,50
-170,00
-170,50
-171,00
-171,50
-172,00
-172,50
-173,00
-173,50
-174,00
-174,50
-175,00
-175,50
-176,00
-176,50
-177,00
-177,50
-178,00
-178,50
-179,00
-179,50
-180,00
-180,50
-181,00
-181,50
-182,00
-182,50
-183,00
-183,50
-184,00
-184,50
-185,00
-185,50
-186,00
-186,50
-187,00
-187,50
-188,00
-188,50
-189,00
-189,50
-190,00
-190,50
-191,00
-191,50
-192,00
-192,50
-193,00
-193,50
-194,00
-194,50
-195,00
-195,50
-196,00
-196,50
-197,00
-197,50
-198,00
-198,50
-199,00
-199,50
-200,00
-200,50
-201,00
-201,50
-202,00
-202,50
-203,00
-203,50
-204,00
-204,50
-205,00
-205,50
-206,00
-206,50
-207,00
-207,50
-208,00
-208,50
-209,00
-209,50
-210,00
-210,50
-211,00
-211,50
-212,00
-212,50
-213,00
-213,50
-214,00
-214,50
-215,00
-215,50
-216,00
-216,50
-217,00
-217,50
-218,00
-218,50
-219,00
-219,50
-220,00
-220,50
-221,00
-221,50
-222,00
-222,50
-223,00
-223,50
-224,00
-224,50
-225,00
-225,50
-226,00
-226,50
-227,00
-227,50
-228,00
-228,50
-229,00
-229,50
-230,00
-230,50
-231,00
-231,50
-232,00
-232,50
-233,00
-233,50
-234,00
-234,50
-235,00
-235,50
-236,00
-236,50
-237,00
-237,50
-238,00
-238,50
-239,00
-239,50
-240,00
-240,50
-241,00
-241,50
-242,00
-242,50
-243,00
-243,50
-244,00
-244,50
-245,00
-245,50
-246,00
-246,50
-247,00
-247,50
-248,00
-248,50
-249,00
-249,50
-250,00
-250,50
-251,00
-251,50
-252,00
-252,50
-253,00
-253,50
-254,00
-254,50
-255,00
-255,50
-256,00
-256,50
-257,00
-257,50
-258,00
-258,50
-259,00
-259,50
-260,00
-260,50
-261,00
-261,50
-262,00
-262,50
-263,00
-263,50
-264,00
-264,50
-265,00
-265,50
-266,00
-266,50
-267,00
-267,50
-268,00
-268,50
-269,00
-269,50
-270,00
-270,50
-271,00
-271,50
-272,00
-272,50
-273,00
-273,50
-274,00
-274,50
-275,00
-275,50
-276,00
-276,50
-277,00
-277,50
-278,00
-278,50
-279,00
-279,50
-280,00
-280,50
-281,00
-281,50
-282,00
-282,50
-283,00
-283,50
-284,00
-284,50
-285,00
-285,50
-286,00
-286,50
-287,00
-287,50
-288,00
-288,50
-289,00
-289,50
-290,00
-290,50
-291,00
-291,50
-292,00
-292,50
-293,00
-293,50
-294,00
-294,50
-295,00
-295,50
-296,00
-296,50
-297,00
-297,50
-298,00
-298,50
-299,00
-299,50
-300,00
-300,50
-301,00
-301,50
-302,00
-302,50
-303,00
-303,50
-304,00
-304,50
-305,00
-305,50
-306,00
-306,50
-307,0