

Stel de mens en zijn talent centraal

De huidige mismatch op de arbeidsmarkt vergt een kantelend arbeidsmarktperspectief waarin niet de functie, maar de mens met al zijn of haar talenten centraal staat. Dit heeft vergaande gevolgen voor de wijze waarop het werk wordt georganiseerd en hoe er met menselijk kapitaal wordt omgegaan. Het roer moet in onze visie dus om, maar hoe doe je dat?

Tekst Samuel van Neure, Ruud Muffels, Annet de Lange*

Door economische en technologische ontwikkelingen is er een flinke mismatch ontstaan tussen de vraag naar arbeid en de aangeboden skills op de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd is er sprake van een enorme onderbenutting van skills (OESO, 2017). Dit vraagt om een nieuwe blik op de arbeidsmarkt en sociale innovaties die de match tussen mens en werk bevorderen. Muffels en Van Neure (2019) houden in een recent rapport een pleidooi voor een geheel ander paradigma op de arbeidsmarkt waarin anders wordt omgegaan met menselijk kapitaal om deze mismatch te voorkomen (zie www.centrumvoorarbeidsmarktinnovatie.nl). Daarin staat niet het werk of de functie centraal, maar 'de mens zelf' met al zijn of haar talenten (zie ook De Lange e.a. 2018). Daarvoor is een fundamenteel andere inrichting van de arbeidsorganisatie noodzakelijk, waarin de functie en bijbehorende taken zoveel mogelijk worden afgestemd op de talenten en behoefte (zoals autonomie en ontwikkelingsmogelijkheden) van de werkende. Op deze manier wordt een betere match be-

werkstelligd. Die leidt enerzijds tot gelukkigere en productievere medewerkers leidt. Anderzijds kunnen werkgevers op deze manier alle beschikbare talenten benutten, met betere bedrijfsprestaties als gevolg. Dat noemen we sociale innovatie met economische spin-off.

GOED WERKGEVERSCHAP

Goed werkgever- en werknemerschap zijn nodig om deze sociale innovaties plaats te laten vinden. Dit betekent dat zowel de werkgever als de werknemer bereid moeten zijn om continu te investeren in de loopbaan van die laatste. Van de werkende vereist dit zelfregie om in staat te zijn de eigen loopbaan te managen zowel binnen als buiten de eigen organisatie. Daarvoor is niet alleen inzicht in de eigen talenten nodig, maar ook in de voorkeuren ten aanzien van het werk. Aan de andere kant moeten werkenden en (nog) niet-werkenden keuzemogelijkheden, de zogenaamde 'capabilities' (zie Sen, 1999), worden geboden om hier invulling aan te geven. Het aanbieden van deze keuzemo-



HR-managers moeten de rol van innovatiemanager op zich nemen

gelijkheden, door een andere organisatie van het werk, wordt een belangrijke taak van HR en het management.

Bedrijven opereren steeds vaker in een regionaal netwerk waarin wordt samengewerkt, maar tegelijkertijd wordt geconcurrereerd met andere netwerken. Ook nemen de eisen die overheden stellen aan arbeid en productie (zoals MVO) geleidelijk toe. Dit betekent een sterkere verwevenheid tussen de interne en externe arbeidsmarkt. Dit vraagt om sociale innovaties die de verbinding leggen tussen beide, zoals het opzetten van een arbeidspool.

JOB CRAFTING EN JOB CARVING

Het voorgaande roept de vraag op, wat betekent dat in de praktijk? Hoe kantelt de arbeidsorganisatie vanuit deze mens- en talentgerichte benadering? In het eerder aangehaalde rapport van Muffels en Van Neure (2019) worden enkele praktijkinnovaties op basis van dit kantelend perspectief beschreven. Deze innovaties zijn gericht op het individu (micro), het team of de organisatie (meso), dan wel de regionale arbeidsmarkt (macro).

Het herontwerpen van functies en taken staat bij al deze innovaties centraal. Jobcrafting (de aanpassingen die mensen zelfstandig doen in hun werk) kan effectief zijn om het werk beter te laten aansluiten, maar verandert in de praktijk de inhoud van het werk vaak maar in beperkte mate. Bij jobcarving (het afsplitsen en samenvoegen van (routinematige) taken tot een nieuwe functie) kan bijvoorbeeld een nieuwe functie worden gecreëerd die beter aansluit bij de mogelijkheden van de persoon, zoals bij mensen met een beperking. Verder kunnen zogenaamde *sterke-punten-interventies* ingezet worden om het werk beter aan te laten sluiten bij de individuele talenten van mensen. Deze bestaan uit het identificeren, ontwikkelen en inzetten van sterke punten op de werkplek. Op organisatieniveau kan de methode *Inclusief herontwerp van werkprocessen*

ingezet worden om het werk aan te passen aan de talenten en behoefte van de mens. Daarbij wordt binnen één organisatie middels een uitgebreide arbeidsanalyse en functieherontwerp geschikt werk gecreëerd voor een grote groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een pilotproject binnen het voormalig Slotervaart Ziekenhuis liet zien dat de deelnemers door de mogelijkheid om te leren tijdens het werk kennis en vaardigheden ontwikkelden die de match verbeterde. Tot slot kunnen op macroniveau door middel van samenwerking tussen werkgevers (gedeeld werkgeverschap) mogelijkheden gecreëerd worden om de baan beter te laten aansluiten bij de behoefte en talenten van de werknemer. Arbeidspools (het onderling uitwisselen, opleiden en werven van personeel) en stapelbanen (het combineren van banen) zijn voorbeelden van dergelijke innovaties. Vertrouwen, zowel tussen werknemer en werkgever als tussen werkgevers onderling, is daarbij een belangrijke voorwaarde. Vertrouwen krijg je door het te geven. Voorbeelden van dergelijke innovaties bestaan in de schoonmaakbranche en in de zorg (zie www.werkgeverij.nl). In beide voorbeelden blijft de werknemer in dienst bij zijn huidige werkgever, maar kan ervaring worden opgedaan bij andere werkgevers in de regio. Daarmee wordt de inzetbaarheid van de medewerker vergroot, waardoor ook een betere match op de externe arbeidsmarkt gerealiseerd kan worden.

ORGANISATIECULTUUR

Van organisaties, en in het bijzonder van managers, vergt dit dat zij functies en taken anders inrichten en/of dat ze meer ruimte geven aan medewerkers om de functie en taken beter te laten aansluiten bij hun talenten en behoeften. Dit vraagt om flexibiliteit, terwijl organisatiestructuren vaak in beton zijn gegoten. Dit stelt organisaties met een marktgerichte beheersingscultuur voor de uitdaging om zich te

ontwikkelen tot organisaties met een mens- en talentgerichte organisatiecultuur.

HR-TOOLS

Eerder genoemde voorbeelden laten zien dat wanneer organisaties hierin slagen, zich dat terugbetaalt in betere prestaties. Bovendien biedt de technologische transitie werkgevers de uitgelezen mogelijkheid om het werk aan te passen aan de talenten van medewerkers, doordat er nieuwe taken ontstaan die andere vaardigheden vereisen.

HR-managers zullen steeds meer de rol van innovatiemanager op zich moeten nemen, zowel binnen als buiten de eigen organisatie. Daarom moeten ze samen met andere werkgevers, zelfs wanneer ze met elkaar concurreren, HR-tools ontwikkelen om innovaties in de arbeidsorganisatie te bewerkstelligen die de verbinding leggen tussen de interne en externe arbeidsmarkt. «

Dit onderzoek is uitgevoerd door de academische werkplaats van het Centrum voor Arbeidsmarktinnovatie voor het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. In deze werkplaats verdiepen en valoriseren de HAN en Tilburg University wetenschappelijke kennis op het gebied van onderwijs en arbeidsmarkt.

Samuel van Neure

onderzoeker, Lectoraat Human Resource Management, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN).

Ruud Muffels

hoogleraar arbeidsmarkt en sociale zekerheid bij Tilburg University en directeur van Reflect

Annet de Lange

lector Duurzame inzetbaarheid, Lectoraat Human Resource Management, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN), en bijzonder hoogleraar aan de Open Universiteit

*Met dank aan prof. dr. Marianne van Woerkom en dr. Sarah Detaille voor hun bijdrage aan het stuk.