



Put (your) talent where the task is

**Mensen dynamisch inzetten waar hun bijdrage
en intrinsieke motivatie het grootst is**

Ruurd Baane en Cristel van de Ven

Bright & Company | People Strategy

factorvrij (F5)



INLEIDING

De kunst voor iedere organisatie in deze tijd is om flexibel in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden. Een veelgehoorde uitdaging hierbij is hoe je in onvoorspelbare en onzekere tijden het werk en de mensen die dit uitvoeren flexibel op elkaar afstemt. Steeds meer werkzaamheden en opgaven vinden in variabele stromen plaats, dwars door hiërarchie, afdelingen en functies heen. Waarbij gevraagde inzet van mensen en benodigde skills per situatie verschillen. Dit vraagt om snel te kunnen schakelen in het moment. Gelijktijdig wordt de roep luider om bij het matchen van werk aan mensen, nadrukkelijker in te spelen op de bijdrage die mensen zelf willen en kunnen leveren. Hoe zorg je er als organisatie voor dat je goed rekening houdt met de (onvermoede) talenten en ontwikkelambities van mensen? Hier invulling aan geven blijkt voor veel organisaties nog niet zo eenvoudig. Want in de huidige gangbare praktijk, spelen statische functiestructuren en vaste kostenplaatsen een dominante rol. Daarbij ligt de focus op het inpasbaar krijgen van mensen in een functiemal. In deze Brightpaper in samenwerking met Factor Vijf staat daarom de vraag centraal: Hoe kunnen organisaties de match tussen werk en mensen optimaal vormgeven, zodanig dat adaptief kan worden ingespeeld op een (continu) veranderend werkaanbod en tegelijkertijd de aanwezige kwaliteiten van mensen volop kunnen worden aangewend?

INPASSEN OF AANPASSEN

In de ideale wereld dragen mensen optimaal bij aan organisatiesucces vanuit intrinsieke motivatie en kwaliteiten. De realiteit laat nog vaak een ander beeld zien.

Normprofielen en norm-medewerkers

De manier waarop de meeste organisaties gewend zijn om werk aan mensen te koppelen, is via functie- en competentieprofielen die vanuit beschikbare formatie worden toebedeeld aan functiehouders. De werkgever is in de lead en ‘managet’ het werk. In de aanverwante HR-processen wordt het functie- en competentieprofiel gebruikt voor keuzes rond werving, inzet, beoordeling, ontwikkeling, beloning en promotie. De bijbehorende kijk op talent is dat deze inpasbaar is. De insteek is doelmatig en werkt goed wanneer de context stabiel is en werkzaamheden planbaar en voorspelbaar zijn, en wanneer mensen zich kunnen vinden in het functie- en competentieprofiel.

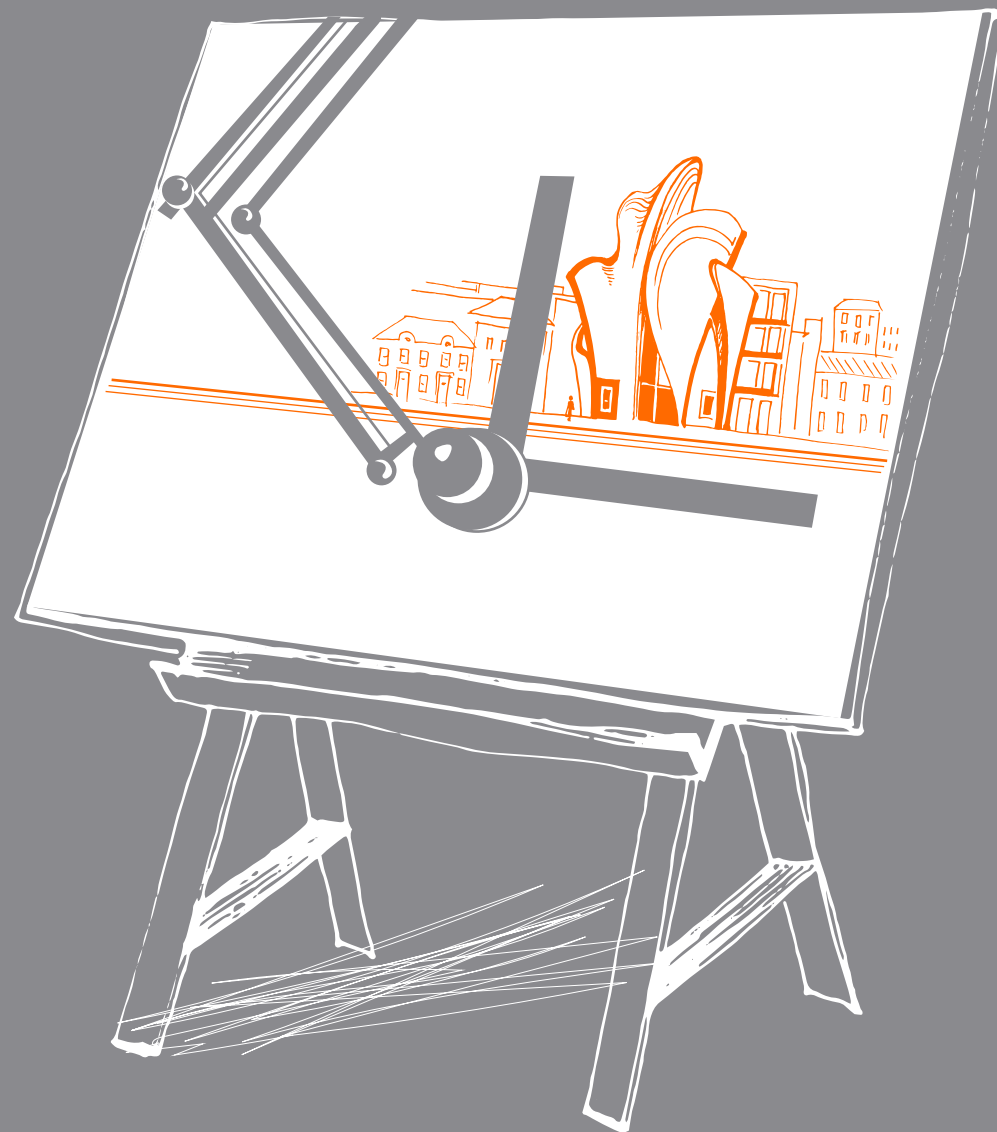
Werk laat zich niet altijd sturen

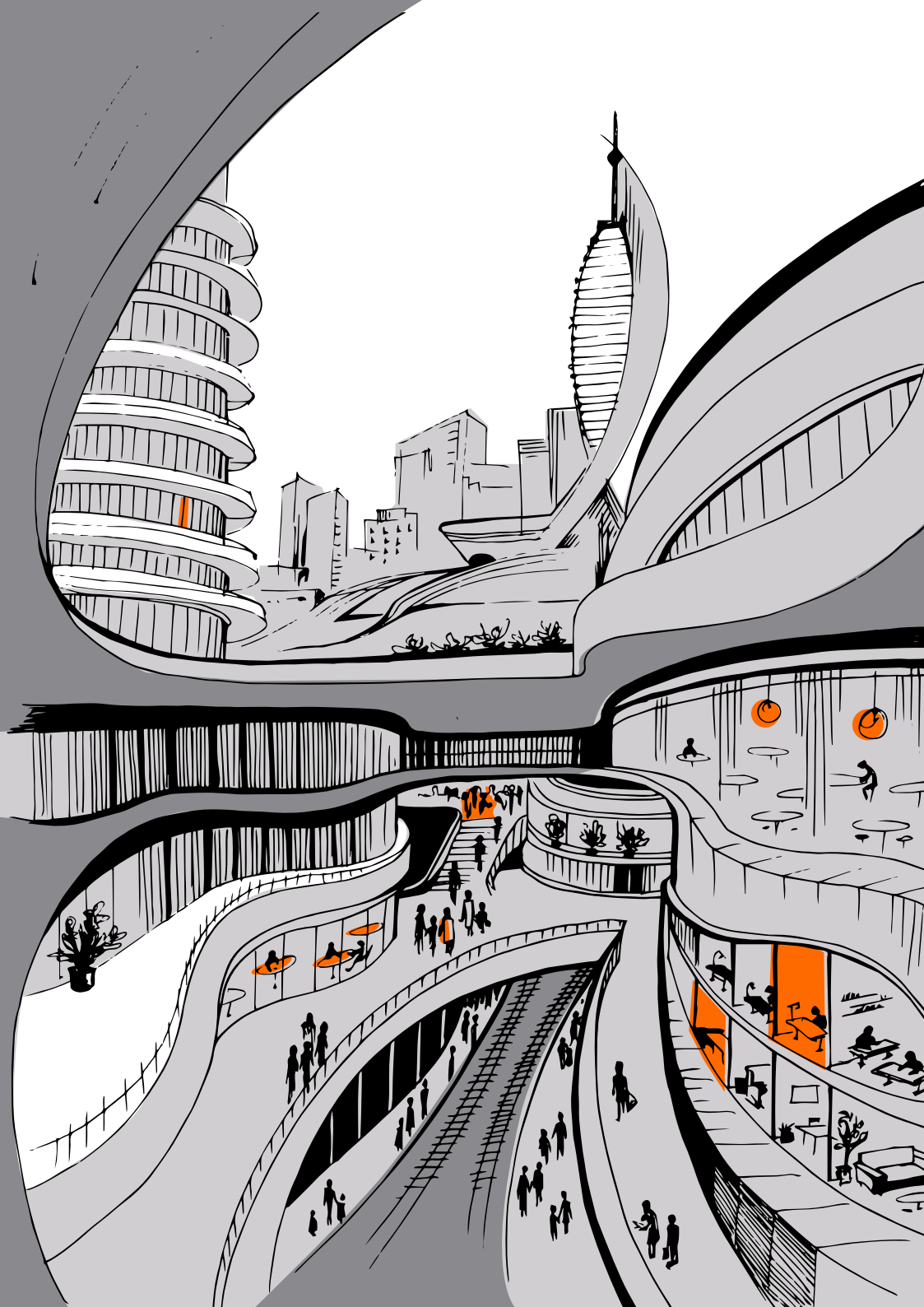
De vraag die steeds luider klinkt is: hoe houdbaar is deze insteek in een wereld die fluïde is, waar het werk zich weinig aantrekt van structuren, waar mensen zich meer zelf organiseren rond opgaven en hun sterke punten, waar functiebeschrijvingen snel achterhaald zijn, waar het schaap met vijf poten niet blijkt te bestaan en waar mensen tegelijkertijd wel meer te bieden hebben dan waar ze voor worden ingezet?¹

Inzetten op bijdrage en intrinsieke motivatie

De kritiek op een klassieke insteek is ook dat er beperkt oog is voor de persoonlijke drijfveren, kwaliteiten, ambities die mensen zelf meebrengen, naast wat er vanuit de functie van hen verwacht wordt. De norm-medewerker wordt middels een functie- of competentieprofiel als uitgangspunt genomen. Wat daarvan afwijkt, wordt als een manco gezien en dient te worden gerepareerd. Dat deze manier van matchen inboet op een effectieve inzet van beschikbaar potentieel en de motivatie en werkbeleving bij werkenden laat zich raden.

Veel organisaties zijn daarom op zoek naar een meer dynamische manier van matchen. Een modernere manier die de bijdrage en intrinsieke motivatie van werkenden meer als uitgangspunt neemt bij het inzetten van mensen.





ONTWIKKELINGEN ACHTER DYNAMISCH MATCHEN

Wat maakt de zoektocht naar meer dynamisch matchen zo actueel? We zien een aantal dominante ontwikkelingen, zowel vanuit organisatieperspectief als het perspectief van werkenden.

Bijdrage centraal

Klassieke functiestructuren boeten aan relevantie in. In plaats van de functietitel of de kostenplaats, wordt steeds meer waarde gehecht aan concrete toegevoegde waarde en impact van mensen in het moment; wat kun je en wie ken je?

Functie-overstijgend en silo-doorbrekend werken

Het toebedelen van werk is minder voorbehouden aan individuele managers vanuit een eigen team of afdeling. Mensen werken steeds vaker over de grenzen van de eigen functie, afdeling of zelfs organisatie heen, in multidisciplinaire, zelforganiserende teams².

Banen evolueren tot bundels van taken

Per deeltaak wordt bekeken wie (welk talent en vanuit welke verbondenheid) of wat (slimme machines, algoritmes) deze het beste kan uitvoeren³.

Zelf aan het roer

Steeds meer werkenden hechten aan autonomie om zelf de inhoud en condities van hun werk te bepalen en te kiezen hoe en waarin zij zich willen ontwikkelen: persoonlijke grip op het werk en van betekenis zijn⁴.

Hybride arbeidsverbindingen

Werkenden zijn niet meer selectief gebonden aan één organisatie. Mensen stapelen banen of hebben - vanuit kracht of noodzaak - naast een baan een ondernemende activiteit. Loopbanen vertonen steeds vaker onderbrekingen en zijsporen⁵.

Investeren in arbeidsmarktwaarde

Succesvolle matching heeft in toenemende mate ook te maken met de toekomstige verdien capaciteit van mensen. In een dynamische arbeidsmarkt is het riskant geworden om in een te smal profiel te blijven functioneren⁶.

BUSINESS STEEDS MINDER 'AS USUAL'

Hoewel de trend universeel is, geldt de impact niet voor alle (type) organisaties in gelijke mate. De wens en noodzaak om, vanuit het koppelen van mensen en werk, in te spelen op de toegenomen dynamiek kent gradaties. In grote lijnen zien wij vier typen organisatiesystemen met ieder eigen kenmerken en uitdagingen. Deze systemen zijn een versimpeling van de werkelijkheid, maar geven wel een bruikbare kapstok om organisaties of onderdelen daarvan uit te lichten. In organisaties kunnen meerdere systemen voorkomen.

Systeem A: Stabiele standaard

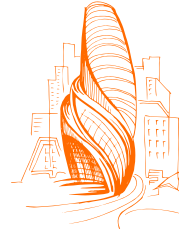
Bijvoorbeeld: productie, maakindustrie, distributie, administratie, detailhandel, handhaving

- Standaard diensten of producten in een relatief stabiele en gestructureerde context
- Uitvoering van eenduidige werkprocessen, vanuit taakspecialisatie met vastomlijnde functies
- Medewerkers hebben een afgebakend takenpakket met duidelijke verwachtingen
- Uitvoerende medewerkers worden geacht zo efficiënt mogelijk te handelen (operational excellence)
- Het werk wordt vooraf gepland en vanuit formatie toebedeeld aan functiehouders
- Rekrutering vindt plaats op basis van functie- en taak specifieke competenties en vaardigheden

Systeem B: Complexe routine

Bijvoorbeeld: professionele bureaucratieën (overheid, zorg, onderwijs), onderzoek, beleid, toezicht, chemie

- Specialistische diensten en producten in een veeleisende bureaucratische context
- Complexe routinematige processen, uitgevoerd vanuit professionele normen en standaarden (Functie-gebonden) rollen die professionals de ruimte bieden tot vastgestelde resultaten te komen
- Er is discretionaire vrijheid om te handelen om concrete prestatiedoelen te realiseren
- De werkvoorraad wordt grotendeels onderling verdeeld, met coördinatie door leidinggevenden
- Er wordt ingezet op een bezetting van medewerkers in lijn met het beschikbare budget
- Mensen worden gerekruteerd op professie-specifieke kennis, competenties en vaardigheden



Systeem C: Adaptieve opgaven

Bijvoorbeeld: zakelijke dienstverlening, creatieve industrie, hoogwaardig onderzoek, ontwerpers, ontwikkelaars

- Klant-gedreven diensten of producten in een turbulente, volatiele context
- Bieden van hoogwaardige of specialistische oplossingen voor niet-standaard opgaven of vragen
- Vergt adaptiviteit, creativiteit en multidisciplinariteit, snel kunnen inspelen op ontwikkelingen
- Fluctuerend werkaanbod, waar flexibel en vanuit (intern) ondernemerschap op wordt gecontacteerd
- Projecten of opgaven worden verdeeld op basis van beschikbare expertise, in een breder netwerk
- Talent wordt gerekruteerd op basis van individu-gebonden skills, naar gelang er (uitzicht op) werk is
- Behoeft aan project-, opdracht- of ketengerichte matching. Talenten zijn belangrijker dan functies.



Systeem D: Instant klussen

Bijvoorbeeld: maaltijd- en pakketbezorgers, ethische hackers, micro-jobbing

- Klus-gedreven invulling van diensten in een sterk fluctuerende omgeving (gig-economy)
- De klant bepaalt (en kiest) via een online platform de uitvoerder (beste persoon voor de klus)
- Werk wordt toebedeeld door het afsluiten van werktransacties (micro jobs) via vraag en aanbod
- Medewerkers zijn niet in dienst van de organisatie maar werken als zelfstandigen
- Zowel aan de vraag- als aanbodzijde shoppen bij elkaar, er wordt ingehuurd per activiteit of resultaat
- Individuele competenties worden gekoppeld aan specifieke eisen voor een klus
- Behoeft aan instant matching, organisatie als intermediair worden vervangen door een algoritme

ZOVEEL MENSEN, ZOVEEL WENSEN

Het loont om te verdiepen in kwaliteiten en behoeften

Zoals organisaties niet over één kam te scheren zijn, geldt dit ook voor werkenden. Mensen hebben hun eigen, unieke talenten, expertise, kennisniveau, persoonlijke drijfveren, behoeften en werkwaarden. Ze verschillen in (ontwikkel)ambitie, eigenwaarde, zelf-startend vermogen, kansen zien, risico's durven nemen, met veranderingen kunnen omgaan, grenzen kunnen stellen, persoonlijke profilering en netwerk-vaardigheden. Maar ook zijn er verschillen in opvoeding, achtergrond, startkwalificatie, levensloop of levensfase. Al deze elementen zijn van invloed op welke werkcontext en werkverbinding bij iemand passen. Hoe meer aandacht voor de menselijke talenten, behoeften en achtergronden, des te groter de kans dat het beschikbare potentieel wordt aangeboord en organisatiesucces wordt behaald⁷.

Waar komt iemand z'n bed voor uit?

Bij de matching tussen werk en werkenden gaat het dus ook om het vinden van een juiste fit met de mens achter de medewerker. En hoewel ieder mens uniek is, is het wel mogelijk om een beeld te schetsen van typologieën van werkenden, met bijbehorende motieven qua werk en houding ten opzichte van werkgevers:

	Loyalen	Carrièregerichten	Maatschappij bewuste ontplooiers	Onafhankelijke creatieven	Werkers om te leven
Waarde van werk	Zekerheid Duidelijkheid Structuur	Ondernemen Status Hogerop komen	Ontwikkeling Team Werk-prive balans	Flexibiliteit Vrijheid Hobby	Inkomsten Sociale contacten Zekerheid
Eigen regio	Mogelijk geremd door onzekerheid Waarom veranderen?	Vanzelfsprekenheid Doelen nastreven Risico, lef	Ambitieuze Eventueel geremd door bescheidenheid	Wil wel Eventueel geremd door gebrek aan actie / daad kracht	Mogelijk geremd door berusting of onzekerheid
Toekomst	Nu is nu Weten waar je aan toe bent	Uitdaging Afwisseling Eigen bedrijf	Uitdagende baan Persoonlijke groei Maatschappelijk Internationaal	Veel mooie plannen Reizen Eigen baas worden	Vrije tijd Zeker van inkomsten zijn
Hoe mobiliseer je mij?	Toon waardering voor mijn werk Haal mij uit mijn comfortzone	Stel (realistische) doelen Beloon mij voor behaalde resultaten	Bied mij intellectuele uitdagingen maar push mij niet te hard	Geef mij de ruimte maar stuur mij hier en daar bij zodat ik focus houd	Ga met mij in gesprek en probeer mij te enthousiasmeren

FIT FOR PURPOSE

Een passende verbinding vergroot de juiste match

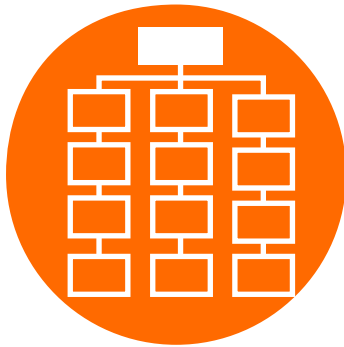
Toekomstgericht verbinden is het zodanig organiseren en aanbieden van werk dat organisatie en mens tot een symbiose komen met positieve resultaten voor beiden. Gezien de toenemende behoefte aan responsiviteit rond de inzet van mensen, het snel kunnen formeren van tijdelijke en multidisciplinaire teams, en proactief mensen inzetten op hun kwaliteiten en ontwikkelambities, is een nieuwe aanpak nodig. Want niet overal is de klassieke manier van functie-matching de oplossing meer. Maar wat zijn alternatieven? En wanneer zijn die effectief, daar niet iedere organisatie hetzelfde is? In onze ogen is het organisatiesysteem sterk bepalend voor wat passend is. Tegelijkertijd spelen ook maatschappelijke overwegingen een rol. Wat voor werk- of opdrachtgever willen wij zijn? Vanuit die gedachte hebben we een framework ontwikkeld waarin organisaties zelf kunnen bepalen wat voor hen een wenselijke situatie is om naartoe te groeien.

Fit for purpose: de drie T's

In dit framework hebben we de vier eerder beschreven organisatiesystemen ('stabiele standaard', 'complexe routine', 'adaptieve opgave' en 'instant klussen') als uitgangspunt genomen. Voor ieder organisatiesysteem hebben we een inkleuring gegeven van de passende matchingsmethodiek. Dit hebben we gedaan aan de hand van drie kernaspecten: de Taakopvatting, de kijk op Talent, en de Transactie tussen werk en werkenden:

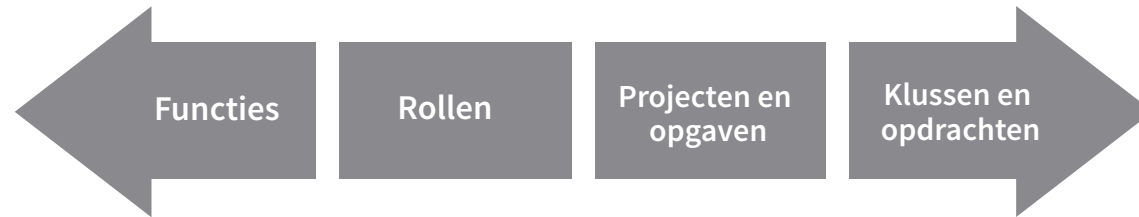


VAST



1. TAAKOPVATTING

Organisatie, bundeling of splitsing van werkzaamheden



FLUIDE



Functies

Binnen het 'stabiele standaard-systeem' is het behulpzaam om de voorspelbare werkzaamheden logisch te bundelen in functies en deze structureel aan functiehouders toe te wijzen. Vanuit een relatief planbare werkvoorraad, wordt de benodigde formatieve inzet per functie bepaald. Het functieprofiel biedt medewerkers duidelijkheid over het takenpakket en de verwachtingen en voorwaarden waaronder zij werken. Medewerkers committeren zich aan de functie-inhoud en laten zich op basis daarvan aansturen ('managen') ten aanzien van hun arbeidsinzet.

Rollen

Binnen het 'complexe routine-systeem' is er behoefte om professionals, binnen bestaande structuren, flexibel in te kunnen zetten. Door in een matrix te werken, kan beschikbare expertise relatief snel worden gemobiliseerd, in samenwerkende teams. Daarom past het om in dit systeem te werken met rollen. Een rol is een combinatie van samenhangende activiteiten die iemand meestal tijdelijk op zich neemt. Rollen kunnen relatief makkelijk worden aangepast aan actuele behoeften en omstandigheden. Door te werken vanuit een matrix kunnen rollen worden toegepast in een situatie waar ook een basis-functiestructuur is (vaak in de vorm van meer generiek beschreven functiefamilies).

Projecten en opgaven

Binnen het 'adaptieve opgaven-systeem' staat de opgave centraal en niet zozeer een voorbedachte werkwijze of structuur. De opgaven overstijgen regelmatig de organisatiegrenzen en vragen om een netwerkbenadering. Er is behoefte om projecten en opgaven flexibel ingevuld te krijgen. Dit maakt het belang van formele

functies of organisatie-specifieke rollen minder relevant. Langdurige vaste contracten zijn minder vanzelfsprekend. Arbeidsrelaties kennen een meer hybride karakter en worden gedreven door (intern) ondernemerschap. Expertise en skills worden in wisselende combinaties gekoppeld aan wat er op dat moment nodig is. Er wordt vaak gewerkt in communities. In de uitvoering is het mogelijk om een passende vorm te kiezen, zoals projectmatig, agile of scrum. Dit sluit goed aan bij een context waarin verandering de norm is.

Klussen en opdrachten

In het 'instant-klussen-systeem' is er behoefte aan een zeer flexibele vorm van het verbinden van werk aan mensen. In dit systeem zijn traditionele banen niet langer de meest logische vorm om werk te organiseren. Via de inzet van online platforms vinden vragers en aanbieders van diensten elkaar zonder tussenkomst van intermediaire partijen. Werkenden zijn doorgaans niet aan de organisatie verbonden maar werken als ZZP-er in een opdrachtgever- opdrachtnemersrelatie. De opkomst van deze manier van werken heeft te maken met de hybridisering van werk, het combineren van meerdere banen en taken, het combineren van verschillende contractvormen. Beloning is onzeker en afhankelijk van actuele marktvraag. Veel risico's van het werk liggen bij de werkende; werkzekerheid, inkomsten en rechtspositie.

NB: Dit systeem is nog in ontwikkeling. De individuele, organisatorische en maatschappelijke consequenties van het verleggen van risico's naar werkenden en het effect van dit systeem op het kunnen bieden van betekenisvol werk aan mensen dienen nader te worden onderzocht.

GESTUURD



2. TALENTPERSPECTIEF

Kijk op kwaliteiten, drijfveren, ambitie en ontwikkeling van mensen



EIGEN REGIE



Adequate functievervulling

In het 'stabiele standaard-systeem' staan de vereisten vanuit de functie centraal. De focus ligt op de functie-specifieke kennis en competenties van mensen. De inzet van de talenten van medewerkers worden gezien vanuit de taakomschrijving met objectieerbare verwachtingen en prestatienormen. De 'norm' medewerker is het uitgangspunt. Daar waar die op onderdelen nog niet aanwezig zijn, wordt geïnvesteerd in het ontwikkelen of 'repareren' van de tekortkomingen om te kunnen voldoen aan de vereisten. Met i-deals of job-crafting kunnen functies voor mensen uitdagender en aantrekkelijker worden of kan de comfortzone worden verbreed.

Meesterschap in de professie

Bij het 'complexe routine-systeem' krijgen professionals de ruimte om binnen kaders buiten de voorgeschreven functieprofielen te treden. Het werken vanuit rollen is erop gericht om niet de functievereisten maar het beoogde resultaat centraal te stellen⁸. Omdat het werk vaak specialistisch van aard is, worden professionele standaarden en normen als leidraad genomen om te sturen op prestaties en ontwikkeling. Deze talentbenadering is gericht op het ontwikkelen van meesterschap in de professie. De benadering opent het vizier om te kijken naar de sterke punten en persoonlijke behoeften en ontwikkelambities van mensen. Rollen maken het mogelijk een op de persoon toegespitste invulling samen te stellen. Dit stimuleert vrijheid, autonomie, en plezier in het werk.

Verrijken persoonlijk portfolio

Bij het 'adaptieve opgaven-systeem' draait het om (hoogwaardige) oplossingen voor niet standaard vraagstukken. Talent wordt flexibel en multidisciplinair ingezet, ten dienste van een bredere opgave of project. Carrières gaan minder om posities, meer om waardevolle ervaringen. Hoewel de werkgever een belangrijke rol speelt in de toebereiding van werk en

samenstelling van teams, wordt er beperkt langs de lijn van hiërarchie gewerkt; meer langs de lijn van toegevoegde waarde en betekenis. Gefaciliteerd door de werkgever, ligt in dit systeem een grote verantwoordelijkheid bij professionals zelf om actief te investeren in talentontwikkeling en bij te dragen aan een levend leerklimaat. Want 'je bent zo goed als je laatste project of prestatie' en 'gevraagd worden is niet gegarandeerd'. Voor werkenden is het belangrijk zichtbaar te zijn en een goed netwerk te hebben. En om een persoonlijk portfolio te creëren, waarin niet alleen voor jezelf maar ook voor collega's en samenwerkingspartners duidelijk is wat je meebrengt aan expertise, kwaliteiten en kwalificaties. Professionele en persoonlijke groei en ontwikkeling zijn belangrijk om je portfolio waardevoller te maken, om 'transferable' zijn.

Goede reviews en ratings

In het 'job shop'-deel van arbeidsmarkt, het systeem van de instant klussen of 'gigs', is tijdelijke inzet de norm. Je bent nodig tot op het moment dat een klus is geklaard. Talent wordt in dit model 'gekocht' in plaats van 'ontwikkeld' door de organisatie. Dit legt de verantwoordelijkheid voor talentontwikkeling en ontplooiing volledig bij de werkende. In deze omgeving zijn personal branding en klantreviews cruciaal. Het moet voor potentiële opdrachtgevers helder zijn over welke competenties iemand beschikt en onder welke voorwaarden hij of zij die levert. Want iedereen moet zichzelf voor elke klus opnieuw verkopen. Hierbij kan het zowel voor opdrachtgevers als voor contractanten lonen om op een eenduidige en begrijpelijke wijze inzicht te bieden in verworven skills. Dit kan door gebruik te maken van universele platforms, waar vraag en aanbod samen komen. Hiermee ontstaan ook universele skills paspoorten, die individuen in staat stellen om online transparantie te bieden over welke expertise, ervaring, competenties en diploma's zij beschikken. Deze kunnen worden aangevuld met ratings, feedback en beoordelingen. Belangrijke uitdaging hierbij is om mensen de kans te geven om hun talenten breed te ontwikkelen, terwijl zij steeds op taakniveau worden ingezet.

LOKAAL

3. TRANSACTIE TUSSEN WERK EN WERKENDEN

ONBEGRENSD



Team-en plaatsgebonden

In het 'stabiele standaard' systeem bieden functie- en taakomschrijvingen de kapstok voor duidelijke selectiecriteria. Rekrutering vindt plaats op basis van functiespecifieke kennis en competentie-eisen met objectiveerbare verwachtingen en prestatienormen. Het matchingsproces en de werkverdeling wordt op afdelings- of teamniveau georganiseerd, vaak ondersteund door organisatiebrede gestandaardiseerde systemen. Vanuit functieformatie en een gestructureerde planningssystematiek wordt de werkvoorraad toebedeeld aan functiehouders. Dit zijn voornamelijk vaste medewerkers, aangevuld met een flexibele schil van mensen die zich verbinden aan tijdelijke banen of diensten. Organisatiebrede coördinatie vindt via hiërarchie plaats, via managers of teamleiders.

Interne arbeidsmarkt

Het systeem van 'complexe routine' gaat uit van de juiste inzet van professionals op de juiste plaats. Rekrutering vindt plaats op professionspecifieke kennis, competenties en vaardigheden. Door mensen naast de vaste functie of kostenplaats flexibele rollen te laten vervullen, ontstaat er een interne arbeidsmarkt. Mensen kunnen over de grenzen van hun eigen team of afdeling heen aan ketenopgaven of aan integrale processen werken. Het werken in wisselende samenstellingen van teams vanuit een grote mate van zelforganisatie, vraagt regelmatige afstemming en hercontractering tussen professionals, met beperkte regie van boven. De toebedeling van de werkvoorraad wordt grotendeels onderling verdeeld, de manager is faciliterend, soms ondersteund door een resource manager. Daarnaast kunnen interne vacature- of klussenbanken transparantie bieden over welke opgaven of taken er zijn en welke skills hiervoor benodigd zijn. Naast operationele resource planning maakt strategische personeelsplanning het mogelijk om meer toekomstgericht te anticiperen op veranderingen in het werk en te komen tot een bredere inzetbaarheid en mobiliteit van mensen.

Organisatie-overstijgend netwerk

Bij het 'adaptieve opgaven-systeem' draait het om het verkrijgen van de juiste persoon voor de juiste opgave. Talent wordt gezocht op basis van individu-gebonden skills: wie kan dit het beste? Gezien het fluctuerende werkaanbod, is flexibiliteit in inzet een belangrijke pijler. Veel organisaties beschikken voor hun vaste medewerkers al over een interne marktplaats of projectenpool. Naast 'eigen' medewerkers wordt actief gebruik gemaakt van een flexibele schil, zeker als de opgave de grenzen of expertise van de eigen organisatie overstijgt. De flexibele schil kan bestaan uit zelfstandigen, maar ook uit mensen die werken bij een partner organisatie of (regionale) netwerkpartij. Hiermee rekken de organisatiegrenzen op, richting de keten of het netwerk. Zo wordt de mogelijkheid gecreëerd voor het onderling uitwisselen van mensen in 'pools' en wordt medewerkers de mogelijkheid geboden om kennis en ervaring op te doen, zonder dat deze mensen voor de organisatie verloren gaan. De uitwisseling vindt regionaal of branchegericht plaats. Soms collegiaal, soms vanuit een formele juridische structuur. Deze manier van werken creëert een balans tussen flexibiliteit en zekerheid. De werkgever geniet van flexibiliteit, de werkende van meer werkzekerheid en mogelijkheid tot (toekomstgerichte) zelfontplooiing.

Open marktplaats

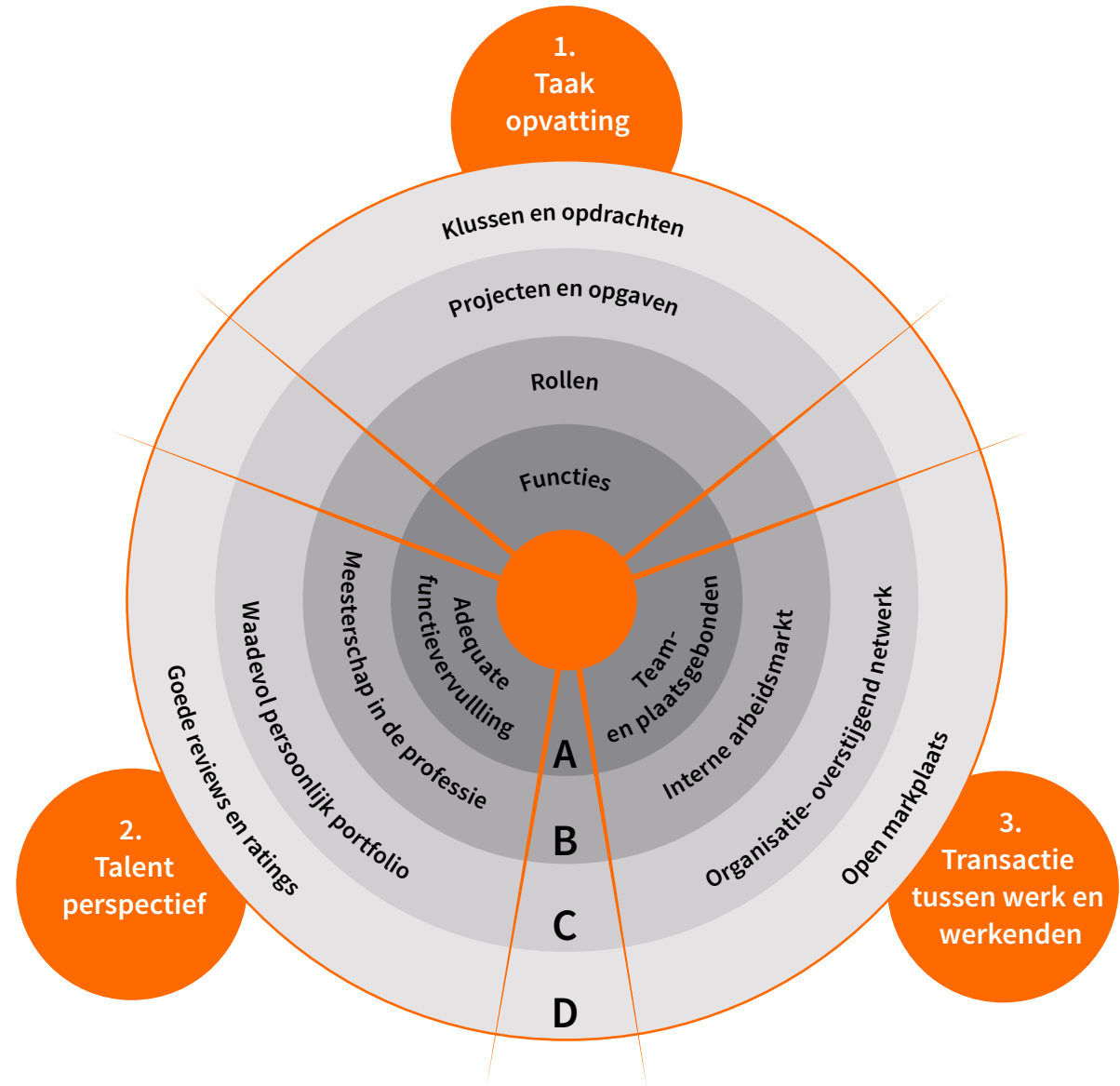
In het 'instant klussen-systeem' is er sprake van een open marktplaats met enerzijds een continue stroom van opdrachten en anderzijds een enorme pool van individuele zelfstandige werkers die een bijdrage kunnen leveren. Deze vorm beperkt zich niet tot commodities. Ook in de professionele dienstverlening is online matching aan een opmars bezig. De nadruk ligt op 'toegang tot talent' in plaats van 'eigenaarschap van talent'. Hiermee verdwijnt de klassieke werkgeversrol. Toebedeling van werk gaat via 'het door een digitaal platform georganiseerde werkverdeling'. Ondersteund door algoritmes worden vraag en aanbod bij elkaar gebracht, op basis van 'prijs / kwaliteitverhouding', 'wie het eerst komt wie het eerst maalt' en/of via 'ratings'.

TOT SLOT: OP NAAR EEN PERFECT MATCH

In dit hoofdstuk stond de vraag centraal: hoe kunnen organisaties de match tussen werk en mensen optimaal vormgeven, zodanig dat adaptief kan worden ingespeeld op een (continu) veranderend werkaanbod en tegelijkertijd de aanwezige kwaliteiten van mensen volop kunnen worden aangewend? Het thema is relevant vanuit de overtuiging dat het toegang kunnen creëren tot de juiste capabilities, op het juiste moment en het maximaal inzetten op potentie en motivatie van mensen, een bepalende factor voor onderscheidend vermogen is.

Omdat geen organisatie hetzelfde is en geen mens gelijk, beantwoorden we de vraag met een framework op basis waarvan organisaties snel kunnen bepalen wat voor hen het best past op basis van het organisatiesysteem en de medewerker-typologie. We onderscheiden vier organisatiesystemen die verschillen in de mate van dynamiek en behoefte aan wendbaarheid: de stabiele standaard, complexe routine, adaptieve opgaven en instant klussen. Daarnaast hebben we gebruik gemaakt van een bestaande indeling van vijf medewerker-typologieën om voorkeuren, motivatie, behoeften en drijfveren van werkenden in kaart te brengen: de loyalen, de carrièregerichten, de maatschappij-bewuste ontplooiers, de onafhankelijk creatieven en de werkers om te leven.

Aan de hand van de vier organisatiesystemen ontwikkelden we een model dat een invulling geeft aan de meest logische matchingsmethodiek. Dit hebben we gedaan door te kijken naar drie kernaspecten: de Taakopvatting (organisatie, bundeling of splitsing van werkzaamheden); de kijk op Talent (perspectief op kwaliteiten, drijfveren, ambitie en ontwikkeling van mensen; en de Transactie tussen werk aan werkenden (waar en hoe vinden vraag en aanbod elkaar). De uitkomst is gevisualiseerd in onderstaand model:



Wanneer we het model koppelen aan de eerder genoemde typologieën van werkenden, komen we tot onderstaand overzicht met bijbehorende matchings-middelen en -instrumenten:

		Loyalen	Carrièregerichten	Maatschappij bewuste ontplooiers	Onafhankelijke creatieven	Werkers om te leven
A	Stabiele standart	Vast contract Gedetailleerde functies Duidelijk takenpakket Functie-specifieke kennis/competenties Evt. job crafting of i-deals				Vast contract Functiegebouw Lange dienstverbanden en functieduur Functie-specifieke kennis/competenties
B	Complexe routine		Functiefamilies Rollen Vaste en flexibele inzet Loopbaanpaden Successie planning/MD Projecten, opdrachten Zelforganisatie	Functiefamilies Rollen Professie-specifieke kennis/competenties I-deals over werkinhoud Additionele werkverbanden Flexibele schil	Bredere rollen Flexibele inzet Projectcontracten Klussenbanken Netwerken Persoonlijke portfolio's	
C	Adaptieve orgaven					
D	Instant klussen		Interim Detachering ZZP-contracten		Interim Detachering ZZP-contracten	Tijdelijke noodzaak Uitzend Marktplaatsen

Dat brengt ons tot de eindconclusie: veel organisaties hebben behoefte aan een meer dynamische aanpak om taken en talenten goed op elkaar af te stemmen. Organisaties doen er goed aan om te bedenken welke taak- en talentopvatting past bij hun huidige werkzaamheden, wat voor type werk- of opdrachtgever zij willen zijn, welke mensen zij wensen aan te trekken en hoe zij de transactie tussen vraag en aanbod van werk en talent idealiter willen organiseren. Wij hopen dat we hiermee een praktisch analysemodel hebben gemaakt dat behulpzaam is bij het maken van strategische keuzen hieromtrent.

Bronvermelding

1. Bauman, Z., Lencioni, T., *De vloeibare generatie*, Klement Uitgeverij, 2017.
 2. Kuipers, H., Van Amelsvoort, P., *Het nieuwe organiseren: Alternatieven voor de bureaucratie*, Acco Uitgeverij B.V., 2018.
 3. Went, R. et al., *De robot de baas: De toekomst van werk in het tweede machinetijdperk*, WRR, 2015.
 4. Engbersen, G.B.M. et al., *Het betere werk: de nieuwe maatschappelijke opdracht*, WRR, 2020.
 5. Kirschner, P., *Jongeren opleiden voor niet-bestaande beroepen*, Open Universiteit en NSvP Innovatief in Werk, 2017.
 6. Luna, T. and Cohen, J., *How to Mentor Someone Who Doesn't Know What Their Career Goals Should Be*, *Harvard Business Review*, July 2018.
 7. *Op basis van het WorkLocus-model van onderzoeksbureau Motivation.*
 8. Al Ariss, A., Cascio, W., Paauwe, J., *Talent management: Current theories and future research directions*, *Journal of World Business*, 2014.
-

Bright & Company | People Strategy

info@brightcompany.nl

factorvijf (F5)

mail@factorvijf.eu

Alle rechten voorbehouden

Copyright © 2020 Bright & Company | People Strategy

Illustraties en vormgeving: Elena Koole - k2mdesign.eu

