

Slim: talent binden voor maar vier jaar

Hoezo staat een werkgever boven een werknemer? Nergens voor nodig. En dom bovendien. De nieuwe verbintenis is gericht op een arbeidscontract van maximaal vier jaar en een goed contact daarna.

Tekst Tony Brugman en Patrick Houtkamp

Onlangs stond in Harvard Business Review een artikel met de intrigerende kop: Tours of Duty. The New Employer-Employee Compact. Een titel die herinneringen oproept aan de (bijna) gelijknamige dramaserie over de onfortuinlijke Amerikaanse betrokkenheid in de Vietnamoorlog. De oorlog waar het artikel naar verwijst is die van de War for Talent. Eén die onverminderd voortwoedt, ook in tijden van economische tegenslag, waarin er geen zekerheden meer lijken te bestaan voor zowel werkgevers als werknemers. En dat is waarom het volgens de auteurs van het artikel, Reid Hoffman, mede-oprichter en bestuursvoorzitter van LinkedIn, Ben Casnocha en Chris Yeh, tijd is voor een nieuw compact. Ofwel, een nieuw verbond tussen werkgever en werknemer dat gebaseerd is op gelijkheid en het erkennen van wederzijdse belangen. En als hightech-ondernemers in Silicon Valley weten zij waar ze het over hebben.

Nieuw speelveld

Ze beginnen hun artikel met de gebruikelijke schets van de ontwikkelingen op de

arbeidsmarkt. Deze zag er ver voor de crisis heel anders uit dan nu. Het draaide om stabiliteit en (werk)zekerheid. Zolang er werk was en de financiële situatie goed was, waren medewerkers verzekerd van een baan en konden zij profiteren van een gestage groei die zich vertaalde in een 'vanzelfsprekend' positief carrièreperspectief. De retentie was laag en medewerkerloyaliteit hoog. Iedereen was gebaat bij de status quo.

Maar de tijden zijn natuurlijk veranderd. Met de internetrevolutie manifesteerde zich een snelle afwisseling van hoge pieken en diepe dalen in de economie. Onderscheidend vermogen, continue innovatie en slagkracht zijn in deze context voor bedrijven steeds belangrijker geworden. En dat heeft zijn weerslag op de arbeidsrelatie: baanzekerheid en stabiliteit als fundamenten voor bedrijfssucces hebben plaatsgemaakt voor flexibiliteit en ondernemerschap. De auteurs stellen dat dit ook heeft geleid tot een ander type medewerker: meer ondernemend, gericht op betekenis en resultaat, meer calcule-

Werkgevers noch werknemers hebben er belang bij om een arbeidsrelatie voor onbepaalde tijd aan te gaan.

rend en minder loyaal aan de organisatie waarvoor hij werkt. In deze nieuwe realiteit zien organisaties zich genooddacht om tot andere vormen van verbinding (een compact), met hun medewerkers te komen. Dat is nodig om het talent en de kennis waar zij over beschikken maximaal te kunnen benutten. Een verbond dat meer is gebaseerd op gelijkwaardigheid en dat de belangen van werkgever en werknemer consequent met elkaar in lijn brengt. Naar een nieuw arbeidsverbond

De oplossing voor een nieuw evenwicht in de relatie tussen organisatie en medewerker ligt volgens Hoffman en zijn mede-auteurs in het smeden van een flexibel maar hecht bondgenootschap, dat de verblijfsduur van de medewerker binnen de organisatie overstijgt. Een verbond dat is gebaseerd op wederzijds vertrouwen en gedeelde belangen, waarin de medewerker bereid is zijn expertise flexibel in te zetten ten behoeve van de organisatie, en waarin de organisatie investeert in de inzetbaarheid en ontwikkeling van de medewerker, óók als deze de organisatie weer verlaat. Een uitgangspunt dat niet is gebaseerd op liefdadigheid, maar op de notie dat organisaties steeds afhankelijker worden van het talent dat zij in huis hebben én de wetenschap dat de onderliggende arbeidsrelaties niet langer per definitie onvoorwaardelijk en voor onbepaalde tijd hoeft te zijn.

Uitdagende opdrachten

De auteurs pleiten er voor dat organisaties getalenteerde medewerkers werven voor specifieke tours of duty. Hoogwaardige en uitdagende opdrachten met een vooraf gedefinieerde doelstelling en een helder afgebakend tijdspad. Niet geheel toevallig komt de tijdsperiode die Hoffman e.a. voorzien voor een dergelijke tour of duty, overeen met de gemiddelde duur van een trainee- of onderzoeksprogramma, of een software- of productontwikkelingscyclus – zo'n twee tot vier jaar.

Het aanbieden van uitdagende tours of duty waarborgt dat de organisatie talentvolle medewerkers kan aantrekken die een missie willen volbrengen en maximaal gestimuleerd worden om een

belangrijke bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de organisatie. In ruil hiervoor krijgt de medewerker de ruimte en faciliteiten om zijn expertise en employability duurzaam te ontwikkelen en te versterken.

Het interessante aan het concept is het uitgangspunt dat zowel de medewerker als de werkgever er niet langer vanzelfsprekend belang bij hebben om een arbeidsrelatie voor onbepaalde tijd aan te gaan. Maar dat beiden erbij zijn gebaat om in de periode van samenwerking het onderstuitende kan te halen en tegelijkertijd de basis te leggen voor een actief relatienetwerk. Door medewerkers te stimuleren om hun eigen netwerk op te bouwen, helpt de werkgever de medewerker om nieuwe werkomgevingen te leren kennen waar deze ook na zijn tour zijn talent verder kan ontplooiën. Bovendien stelt het de werkgever in staat om met andere talentvolle medewerkers uit het netwerk in

contact te komen die zich voor een volgende uitdagende missie willen verbinden aan de organisatie. Kortom, investeren in duurzame relaties, die ook van betekenis blijven als de werknemer wisselt van werkgever.

Bittere noodzaak

Kijkend naar de huidige situatie op de arbeidsmarkt kun je je natuurlijk afvragen in hoeverre het nodig is om de adviezen van Hoffman e.a. daadwerkelijk te adopteren. Op dit moment staan er door de alsmaar oplopende werkloosheid steeds meer talentvolle mensen langs de kant; ze zijn allang blij als ze überhaupt werk of een baan vinden...

Tegelijkertijd is het ook zo dat veel mensen die wél aan het werk zijn vaak maar weinig commitment voelen voor hun werkgever (TowersWatson Global Workforce Study, 2012), of de stap naar een zzp-bestaan maken omdat ze meer uitdaging, ondernemerschap en flexibiliteit willen (ZEA-onderzoek TNO/CBS, 2013). Bovendien, in die sectoren en beroepsgroepen waar wél schaarste heerst, woedt de War for Talent gewoon door (Manpower Talent Shortage Survey, 2013). Op de langere termijn zal de visie van de auteurs op het binden van talent dus wel degelijk van betekenis kunnen zijn om de organisatie aantrekkelijker te maken.

Reid Hoffman, Ben Casnocha, en Chris Yeh
Tours of Duty: The New Employer-Employee Compact

Harvard Business Review, juni 2013



Tony Brugman
HR Business Analyst bij
Bright & Company | HR
Strategy



Patrick Houtkamp
Partner bij Bright &
Company | HR Strategy