



# Inclusiviteit als antwoord op krapte

De krappe arbeidsmarkt vraagt om een andere aanpak van het instroombeleid. Om te kunnen zorgen voor voldoende instroom moet u optimaal gebruikmaken van de diversiteit aan talenten en vermogens op de arbeidsmarkt; kiezen voor inclusiviteit.

**Tekst** Leni Beukema en Sjiera de Vries

Organisaties bestaan uit ingerichte gebouwen (hoewel steeds minder) en (technologische) systemen, maar zijn leeg als er geen mensen werken. Mensen maken de organisatie, ze verbinden zich aan de doelstelling ervan, werken er en geven de organisatie elke dag weer invulling. De menselijke factor is dus essentieel voor het (goed) functioneren van de organisatie als geheel. Dat wordt in deze tijd van krapte op de arbeidsmarkt soms pijnlijk duidelijk: door gebrek aan medewerkers moeten bedden in ziekenhuizen soms leeg blijven en kunnen orders niet meer altijd worden aangenomen.

## Geen schaap met 5 poten

Een van de manieren om het tekort aan medewerkers het hoofd te bieden is door bij de instroom van nieuwe mensen anders te kijken. Niet blijven zoeken naar dat ene schaap met vijf poten, maar creatief en out of the box denken. Kan het werk niet ook prima worden gedaan door een schaap met vier poten, of zelfs door een schaap dat tijdelijk of permanent slechts drie poten ter beschikking heeft? Zeker als wordt gekeken naar teamtaken in

plaats van individuele taken is er vaak meer ruimte om af te wijken van de vaste functieprofielen en bijbehorende rollen. Natuurlijk blijft het daarbij belangrijk dat alle benodigde skills in het team aanwezig zijn, maar niet iedereen hoeft alles te kunnen. Door taken flexibeler over medewerkers te verdelen, wordt de pool van geschikte kandidaten ineens een stuk groter. Ook het zorgen voor optimale omstandigheden die aansluiten bij ieders persoonlijke behoeften en voorkeuren zal de pool aan beschikbare kandidaten vergroten: het werk wordt dan aantrekkelijker en de kans op succes groter.

## Inclusieve organisaties

Om te kunnen zorgen voor voldoende instroom is het volgens ons dus van belang om optimaal gebruik te maken van de diversiteit aan talenten en vermogens op de arbeidsmarkt. Organisaties die dat doen noemen we inclusieve organisaties. Vaak wordt die term gebruikt voor organisaties die open staan voor mensen met een arbeidsbeperking, maar wij definiëren inclusie breder (zie ook *De Vries, Beukema, Gründemann & De Lange, 2018*).

Inclusie gaat over iedereen. Uitgangspunt van een inclusieve organisatie is dat alle talenten optimaal benut en ontwikkeld worden. Dit vraagt om het zoeken naar een optimale verdeling van taken over de verschillende teamleden, aansluitend op wat zij kunnen en waar zij zich kunnen en willen ontwikkelen. De een voert een breed scala aan taken uit, een ander neemt misschien vooral een aantal basistaken op zich, waardoor weer een ander zich juist kan richten op de specialistische taken.

## Randvoorwaarden

Naast aandacht voor de werkverdeling is ook aandacht nodig voor randvoorwaarden, want alleen door ook die goed af te stemmen op de individuele behoeften en wensen kunnen mensen optimaal functioneren en ontwikkelen. De een floreert bij extra uitdagingen en hoge targets, voor de ander is het nodig om letterlijk drempels

# Uitgangspunt van een inclusieve organisatie: alle talenten worden optimaal benut en ontwikkeld

weg te halen, zodat ze met haar rolstoel 'uit de voeten kan'. De een heeft flexibele werktijden nodig om alsnog een academische opleiding te kunnen volgen naast het werk, de ander zodat hij kan zorgen voor zijn zieke vader.

Organisaties die kiezen voor inclusiviteit kunnen leren van de ervaringen die er zijn met het beter matchen van mens en taak bij verschillende doelgroepen. De kennis daarover zijn we aan het opbouwen, zowel als het gaat om mensen met een beperking, als wanneer het gaat om vluchtelingen of om vrouwen in mannenberoepen. We signaleren steeds meer dat wat voor

deze doelgroepen geldt ook verbreed kan worden naar de organisatie als geheel. Zo blijken functieomschrijvingen minder star gehanteerd te kunnen worden; functies kunnen ook gezien worden als een stapeling van taken waardoor afstemming op individuele kwaliteiten beter mogelijk wordt. Zo maakt meer diversiteit in de inrichting van de ruimte – in deze tijd van flexplekken – het mogelijk om mensen die rust nodig hebben om geconcentreerd te kunnen werken, een rustige plek te bieden.

## Meerwaarde van HRM

Organisaties die inclusiever zijn, zijn flexibeler in hun functie-eisen en dat maakt de instroom makkelijker. Maar het maakt het werk van de HR-medewerker niet meteen makkelijker: inclusief werken vraagt een flexibele aanpak, meedenken over taken en rollen, over wie wat kan en over hoe voor iedereen een optimale werkomgeving kan worden geschapen. Makkelijk is dat niet, uitdagend en bevredigend wel. Hier kan HR écht een meerwaarde hebben! Het optimaal benutten van talent brengt wederkerigheid tussen werkenden en organisaties en daarmee profijt voor beiden. En dat is niet alleen belangrijk in een situatie van krapte maar ook als er ooit weer een ruimere arbeidsmarkt komt. ◀◀

### VERSCHILLENDE DOELGROEPEN

Veel mensen met een stoornis in het autistisch spectrum zijn goed in precisiewerk. Een werkgever vertelt: "De kwaliteitscontrole is bij ons nagenoeg foutloos, omdat Martin dat werk doet en ik ken niemand die zo precies is als hij." Ook voor andere mensen met een arbeidsbeperking geldt dat zij vaak goed inzetbaar zijn, zeker als rekening wordt gehouden met die beperking. Ashfan bijvoorbeeld kan heel goed 'spiegelen' bij het vakkenvullen en doet dat met hart en ziel. "Maar elke dag maakt hij dezelfde fout opnieuw. Dat weet de teamleider, die zet het dan even goed. Dat is een kleine moeite en daar staat wel het nodige tegenover. Het bedrijf wordt er beter van en Ashfan ook." (Beukema & Kuijpers, 2018)

Ook vluchtelingen vormen een groep met veel potentie, maar voldoen vaak (nog) niet aan alle eisen, zoals bijvoorbeeld rond de beheersing van de Nederlandse taal. Toch kunnen ze vaak al prima worden ingezet, door uit te gaan van wat deze specifieke persoon kan, welke werkzaamheden daarbij passen, en hoe de persoon zo kan worden ondersteund dat de inburgering op het werk vlot verloopt en dat aanvullende kennis en vaardigheden kunnen worden aangeleerd (De Jong, Nijhoff, Wilbrink, Sjoer & De Vries, 2018).

Steeds meer vrouwen volgen een technische opleiding. Een groot deel van hen werkt echter niet in een technische functie, omdat ze zich niet thuis voelen in een organisatiecultuur waar hun competenties niet worden erkend en benut en waar sprake is van veel ongewenste omgangsvormen. Om deze vrouwen wél binnen te halen en te behouden zal gewerkt moeten worden aan een inclusieve organisatiecultuur en het bieden van uitdagende taken die aansluiten bij hun competenties en interesses (De Vries, Van der Zee, Strijker, Voordouw & Rouweler, 2018).



**Leni Beukema**

is lector Duurzaam HRM bij de Hanzehogeschool Groningen.



**Sjiera de Vries** is lector Sociale Innovatie bij hogeschool Windesheim. Beiden zijn lid van het HRM Lectoren Netwerk.