

Inclusief werkgeven vraagt om maatwerk

Geen 'one size fits all', maar een 'my size fits me'-aanpak



Bart Moens

Odisee Kenniscentrum Gezinswetenschappen

Studiedag Telewerk inclusief organiseren

9 december 2022

Bart Moens

- ▣ Docent-onderzoeker HRM bij Odisee
Mijn onderzoeksthema's:
 - ▬ Inclusief HRM
 - ▬ Duurzaam HRM
 - ▬ Job redesign
 - ▬ Inclusieve arbeidsmarkt
- ▣ Docent HRM bij UC Leuven-Limburg
- ▣ Zaakvoerder Mooi Werk Makers

Odisee
DE CO-HOGESCHOOL

mooiwerk
MAKERS

 **UCLL**
HOGESCHOOL

Grootste hr-uitdagingen



1

Het behouden
van medewerkers



2

Het aantrekken
van medewerkers

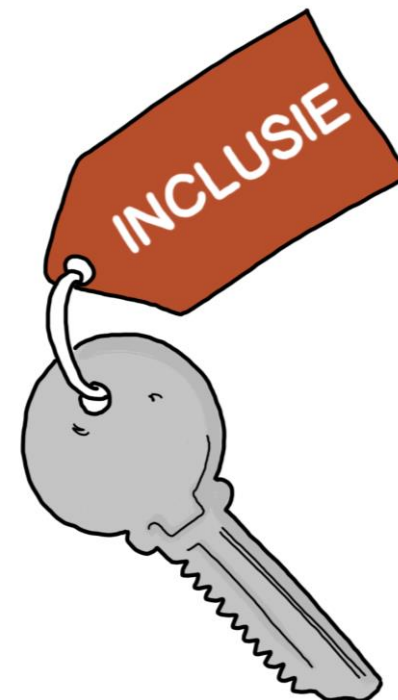


3

Het welbevinden
van medewerkers

In essentie

- Inclusief werkgeven is een belangrijke strategie om deze hr-uitdagingen het hoofd te bieden
- Personaliseren van werk en maatwerk is daarbij een cruciale sleutel



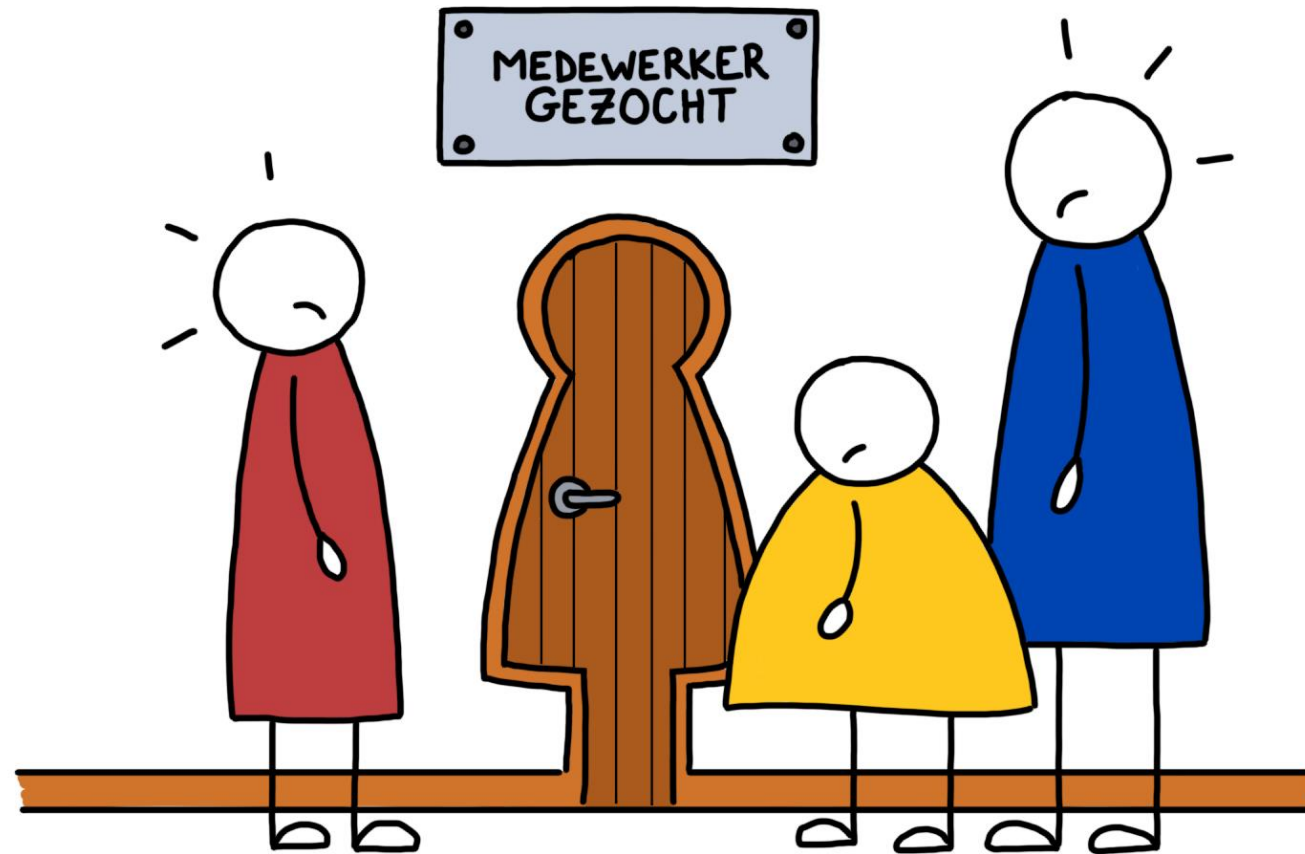
Inclusief werkgeven

Simpel gezegd:

Inclusief werkgeven is het optimaal én duurzaam benutten van de diversiteit aan talent in én buiten de organisatie.

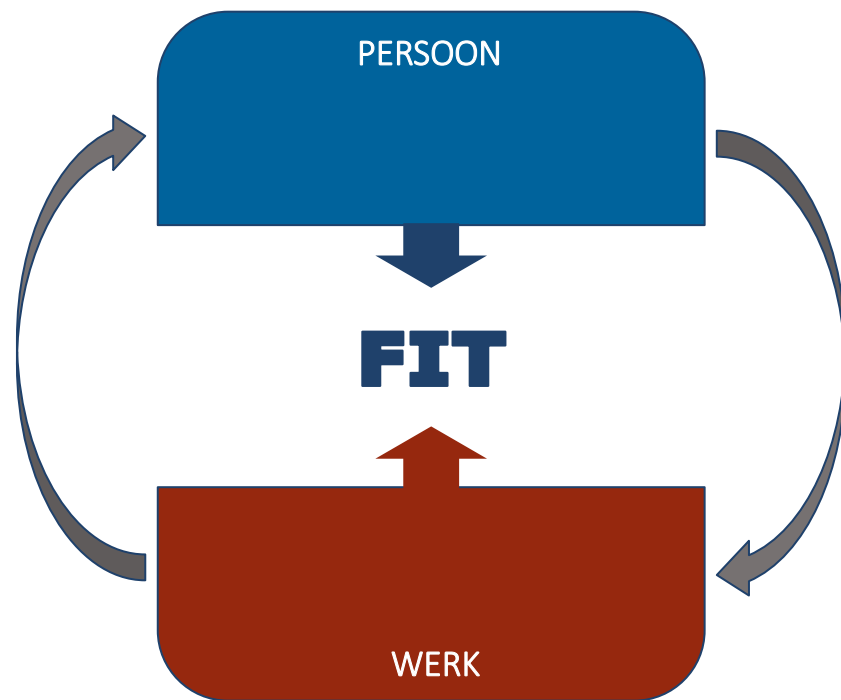


Ook het talent dat niet of steeds moeilijker in het plaatje past



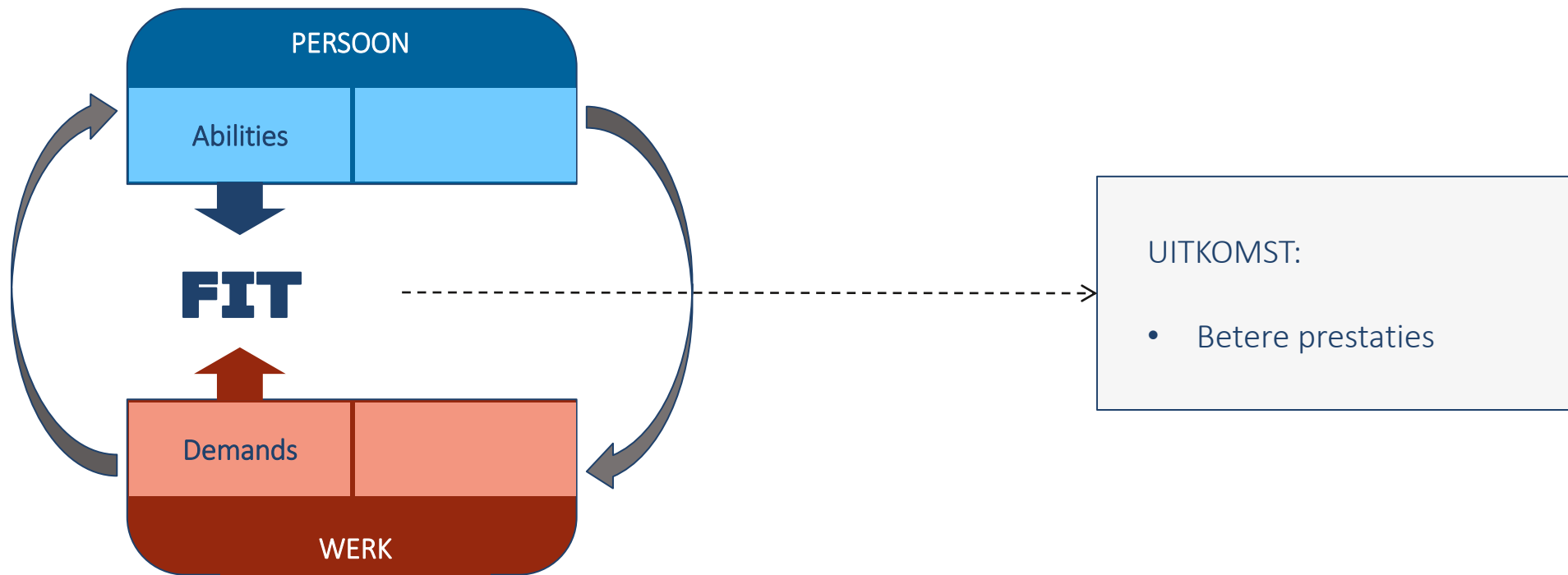
© Visual by Bart Moens

Persoon-Werk fit



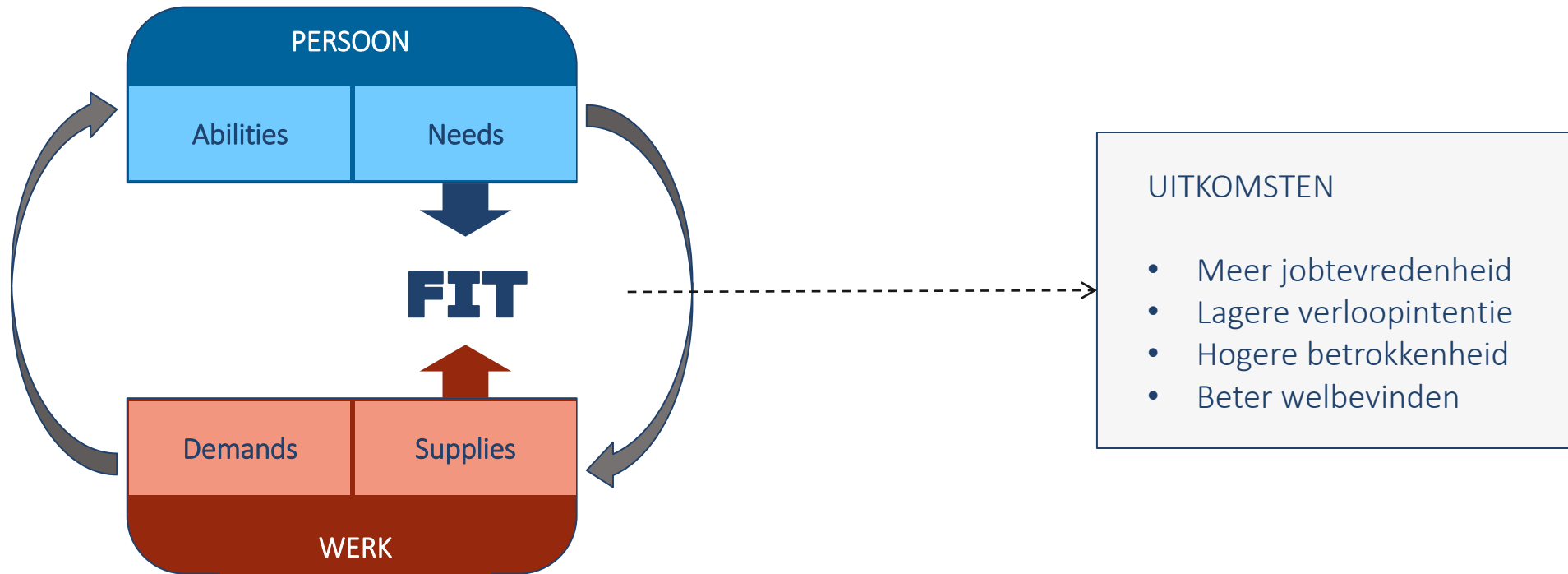
Demands-Abilities fit

> *fit tussen wat het werk vraagt en wat de (kandidaat-)medewerker kan*

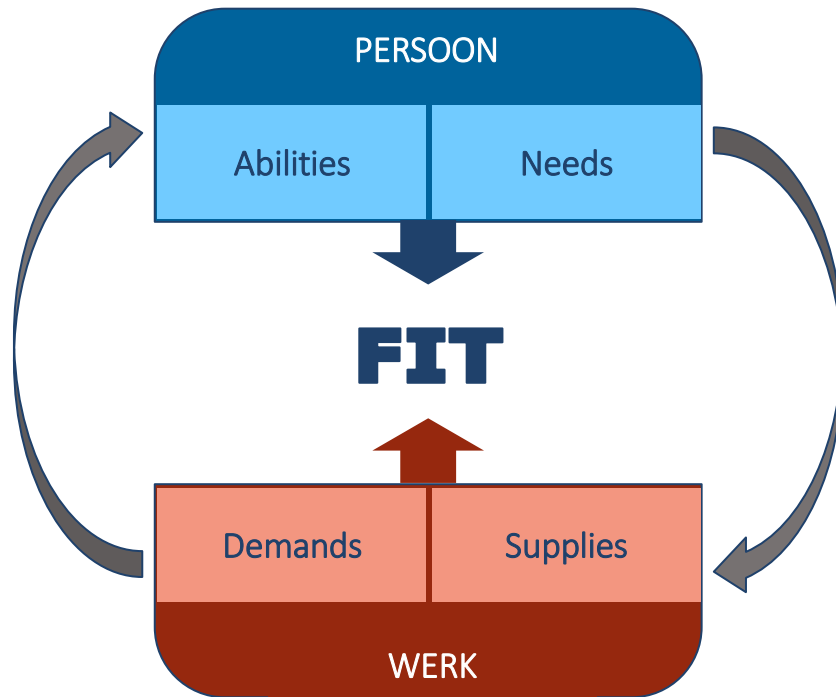


Supplies-Needs fit

> *fit tussen wat het werk biedt en wat de (kandidaat-)medewerker zoekt in werk*



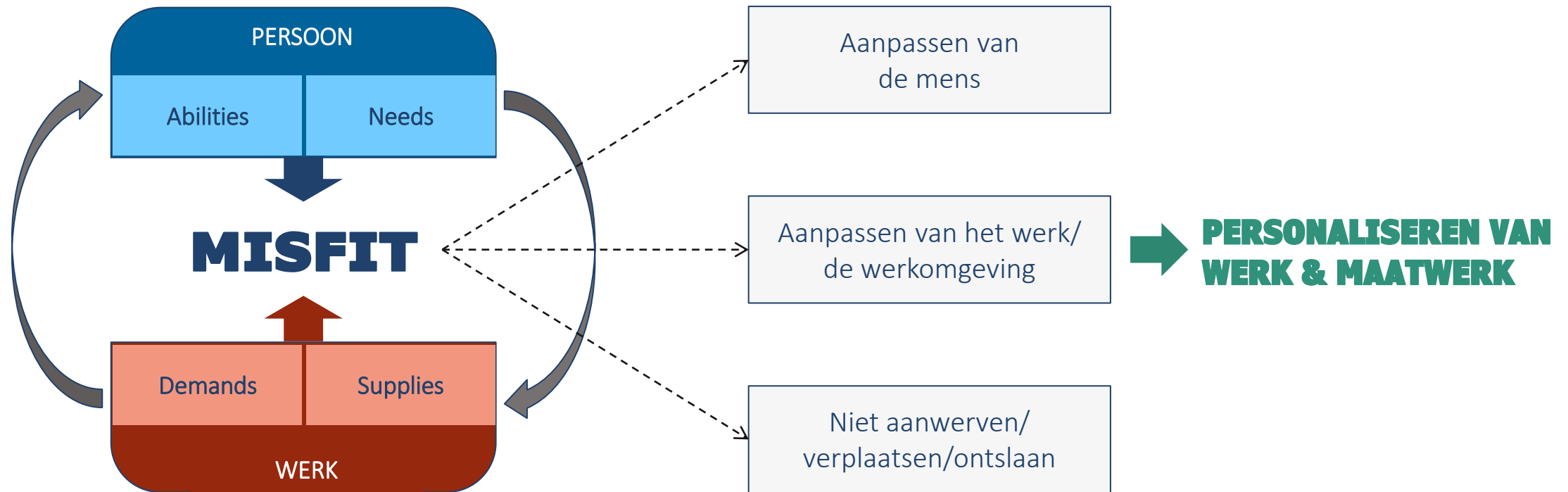
Persoon-Werk fit



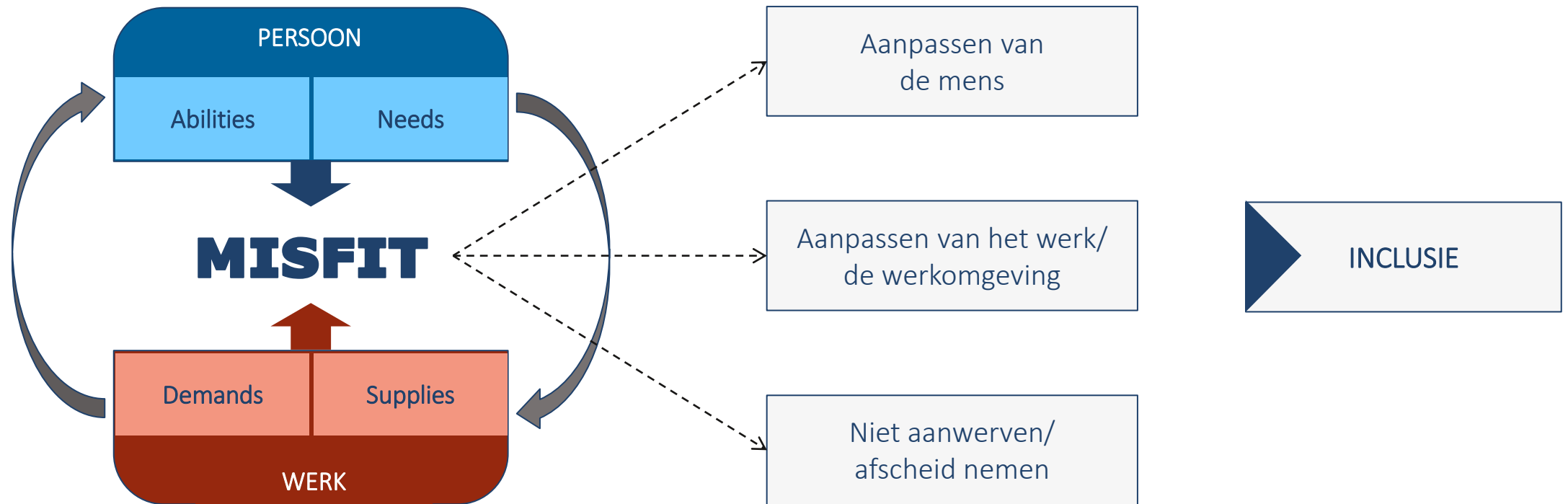
Belangrijk:

- Wat zorgt voor fit is niet voor iedereen hetzelfde.
- De Persoon-Werk fit is dynamisch!

Persoon-Werk misfit



Hoe verhoudt het personaliseren van werk en maatwerk zich tot inclusie?



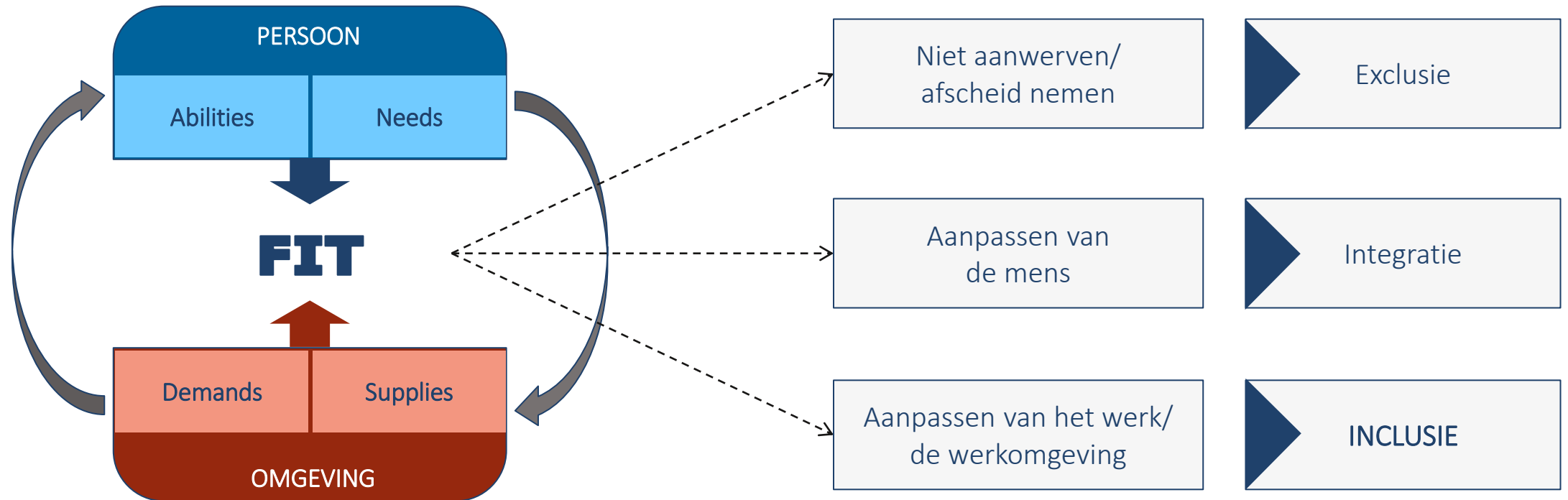


Inclusie?

Inclusie staat voor gelijkwaardigheid en wil een samenleving creëren zonder drempels. Het is daarbij niet aan de achtergestelde groep(en) om zich aan te passen, zoals bij integratie. Het is de maatschappij die zich aanpast en diversiteit als een meerwaarde ziet. Hindernissen voor participatie worden verwijderd, zodat iedereen naar eigen vermogen kan deelnemen aan het maatschappelijk leven

(vrij naar Janssen et al. 2017)

Hoe verhoudt het personaliseren van werk en maatwerk zich tot inclusie?

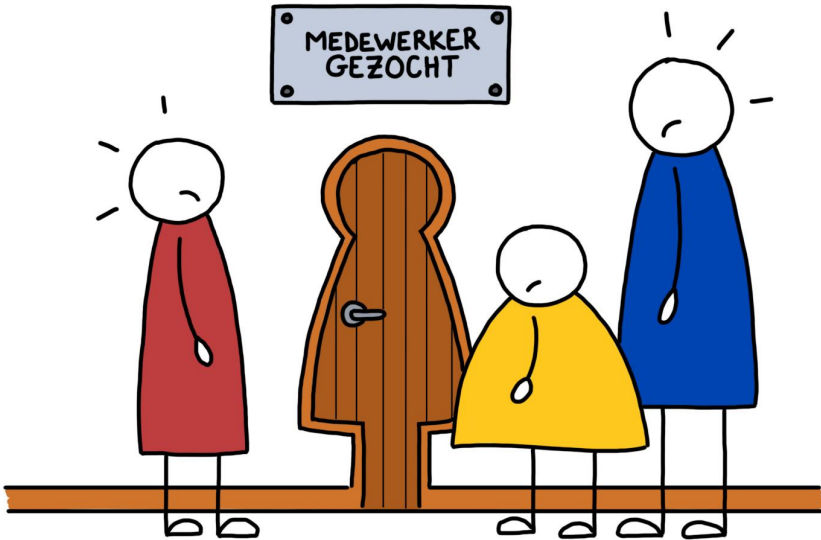


Is the work you (want to) do designed to fit you, rather than demanding that you fit it?

Interview Ans De Vos

Waarom geraken zo veel vacatures niet ingevuld? 'Een heel aantal jobs vereist competenties die werkzoekenden vaak niet hebben'

Bron: De Morgen, 7 augustus 2021



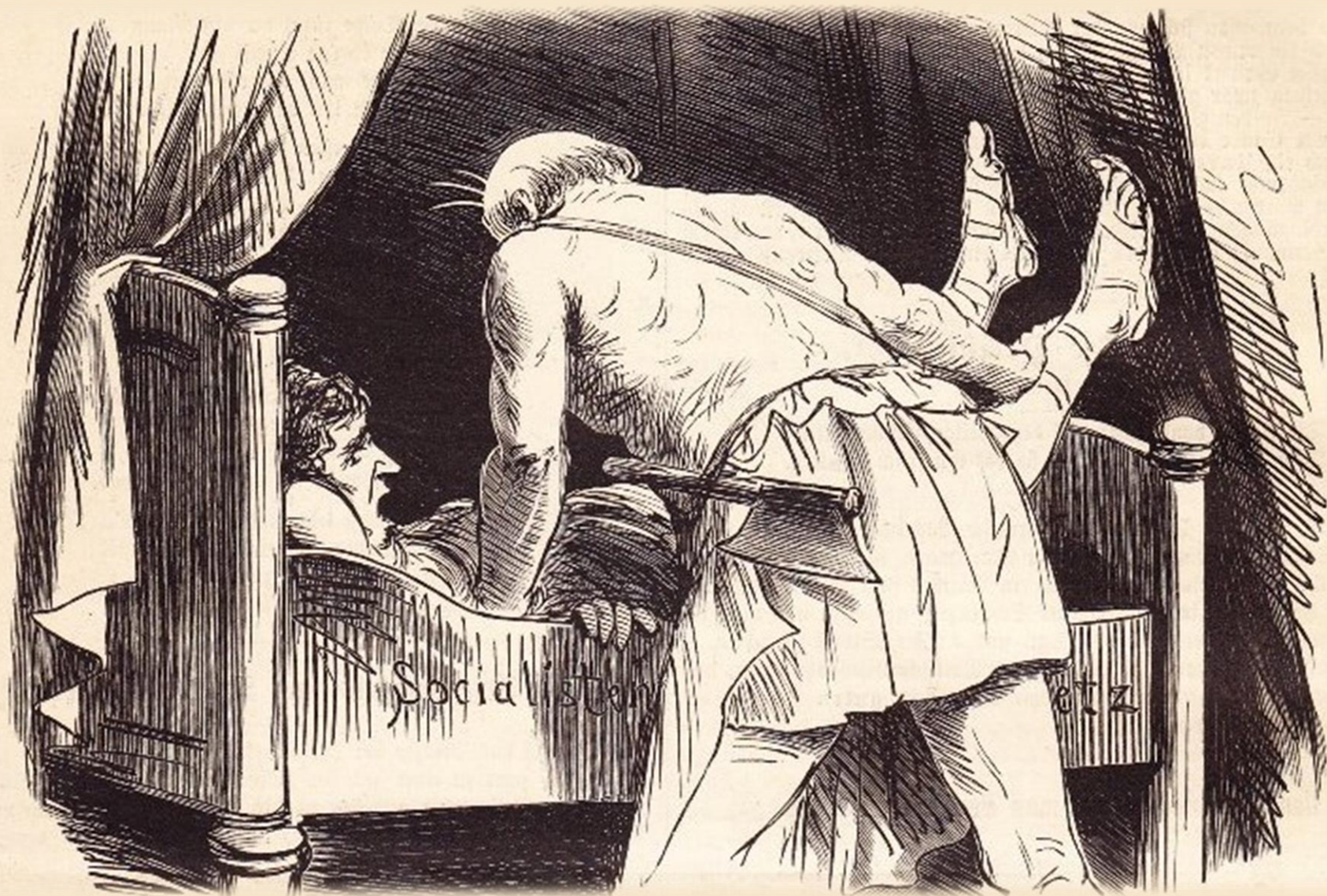
© Visual by Bart Moens

Het aantal langdurig zieken neemt alleen maar toe. Aan het begin van de jaren 2000 waren er 200.000 langdurig zieken, tien jaar later 300.000. Dat aantal is in 2022 al aangegroeid tot 500.000.

Het gaat om mensen die volgens de statistieken van het Rijksinstituut voor Ziekte- en Invaliditeitsverzekering (RIZIV) al meer dan een jaar ziek thuiszitten. De oorzaken van de stijging zijn de vergrijzing van werknemers en een toename van psychosociale aandoeningen zoals depressies en burn-outs. Een derde van de arbeidsongeschikte mensen kampt met psychische problemen. Lichamelijke ziekten zoals rugpijn of artrose staan op de tweede plaats.

Bron: De Tijd, 10 oktober 2022

Het bed van Procrustes



Maatwerk organiseren met inclusief job redesign

MT.be

Business Management Leiderschap Columns Kennispartners

Meerwaarde voor medewerkers en klanten door job redesign

Wanneer bedrijven jobs zo inrichten dat ze beter aansluiten bij de beschikbare talenten op de arbeidsmarkt, kan dat een antwoord zijn op het tekort aan talent én de toenemende werkloosheid.

29 juli 2021 | Bjorn Cocquyt | Getty | [in](#) [f](#) [t](#) [m](#) [e](#)



[Lees hier het volledige artikel](#)

VITAZ
STERK IN ZORG



ZORGONDERSTEUNERS GEZOCHT

STEEK JIJ DE HANDEN UIT DE MOUWEN?

www.werkenbijvitaz.be

Vitaz is de nieuwe naam van het fusieziekenhuis dat bestaat uit AZ Nikolaas en AZ Lokeren.





To fit, or to belong; that is the question!

The essence of inclusion has to do with how much people feel appreciated, valued, safe, respected, engaged, able to be authentic, and therefore able and willing to provide their full contributions to the collective, whether in work or other settings—both as individuals and as members of multiple identity groups

(Ferdman, 2014)

People feel included when they can fully belong without having to subsume their uniqueness or their differences from others

(Ferdman, 2010, 2017)

Inclusion is the degree to which an employee perceives that he or she is an esteemed member of the work group through experiencing treatment that satisfies his or her *needs for belongingness and uniqueness/authenticity*

(Shore, 2011; Janssen et al., 2017)

Why is it that I always get the whole person when what I really want is a pair of hands?

(naar alle waarschijnlijkheid apocrief citaat van Henry Ford)

Autonomie/**A**uthenticiteit

Gevoel van keuze ervaren (taak)
Zichzelf mogen zijn (identiteit)

ver**B**ondenheid/**B**elonging

Gevoel hebben er
werkelijk bij te horen

Competentie

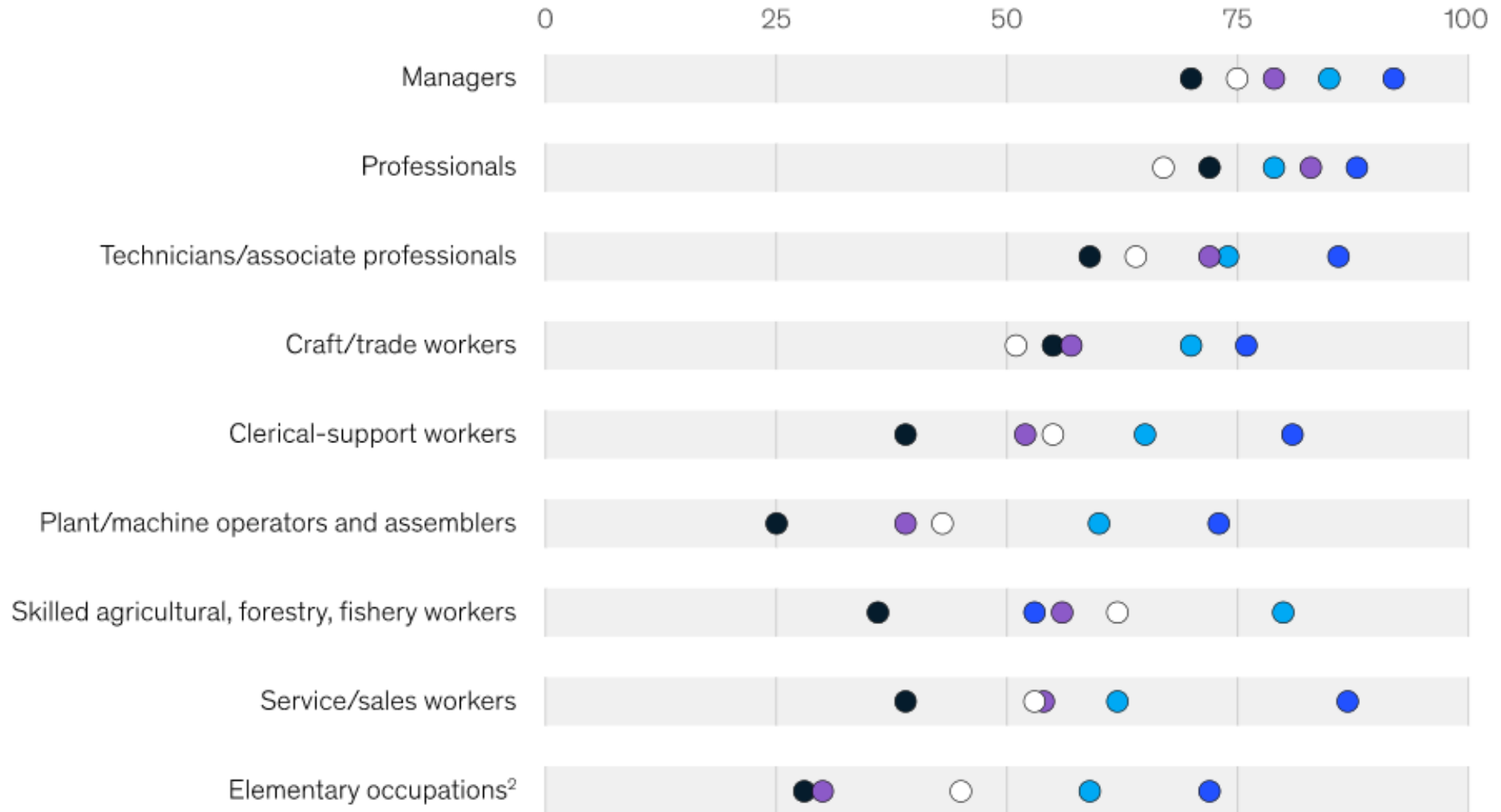
Zich bekwaam voelen en
nieuwe dingen kunnen leren

Inclusion is about bringing your whole self to work (Harvard Business School Press, 2007)

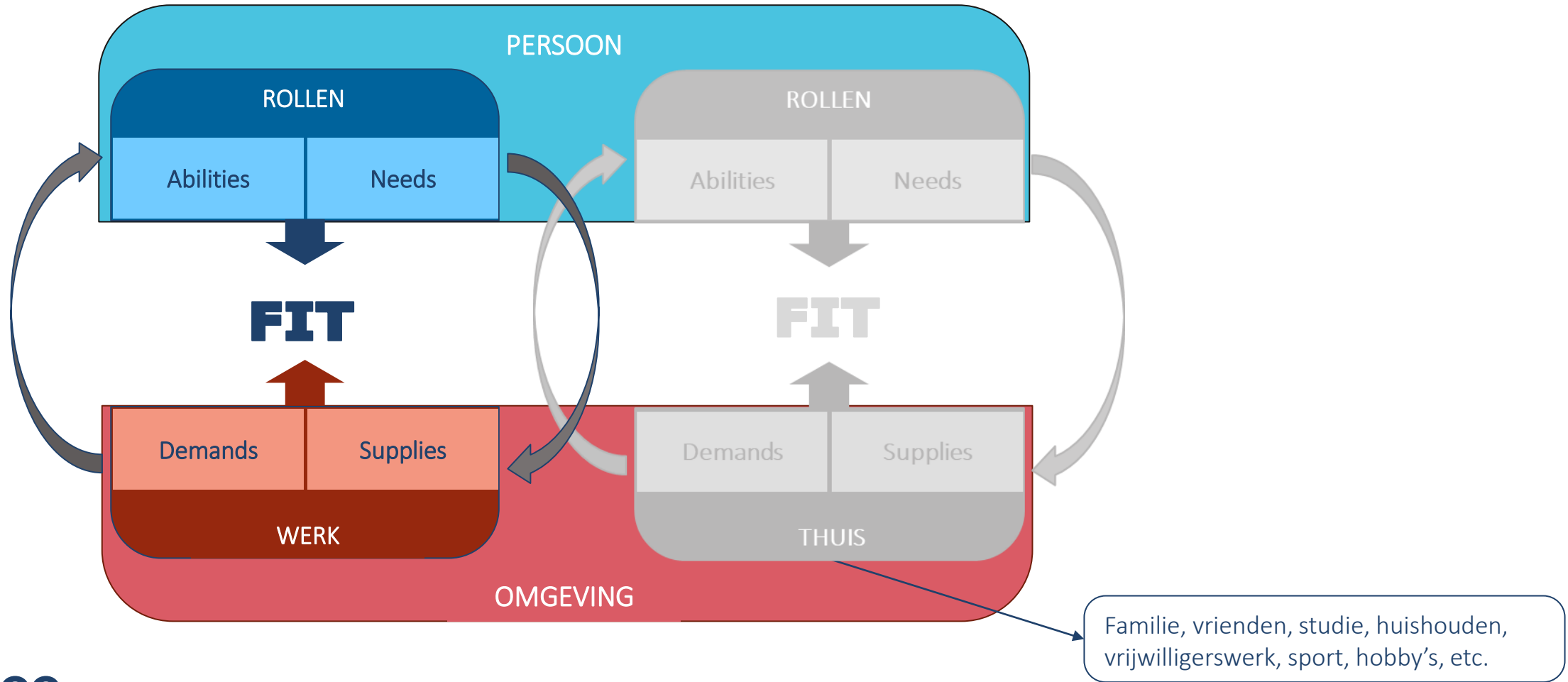


Net difference between respondents reporting core psychological needs being fulfilled and those reporting needs not being fulfilled by occupation,¹ percentage points; n = 27,000

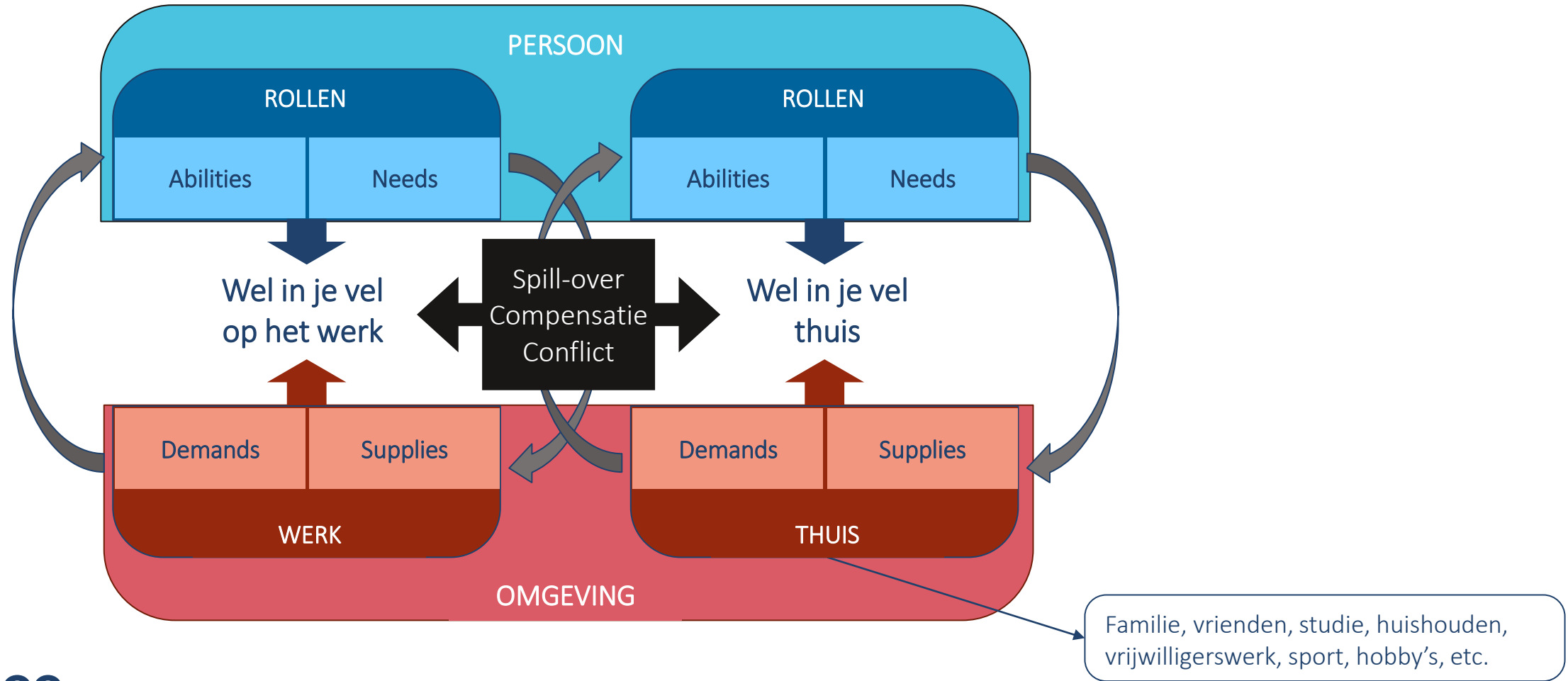
● Competence ● Autonomy ● Relatedness ● Meaning ○ Purpose



The ideal worker has no life (Acker, 1990; Bailyn, 1993)



The ideal worker does not exist





Alle mensen zijn ongelijk

En toch is het werk en de werkomgeving veelal ingericht voor de normmedewerker. Dit betekent: voltijds beschikbaar, mobiel, flexibel, hooggekwalificeerd en hoge werkgerichtheid, en dat “verplichtingen” en behoeften buiten het werk ondergeschikt zijn aan deze op het werk (Benschop, 2006)

Inclusie gaat er niet om iedereen op dezelfde manier te behandelen. Het is geen kwestie van gelijkheid en van nivellering. Inclusie gaat om gelijkwaardigheid. Dat wil zeggen dat we erkennen dat iedere persoon verschilt inzake sterkten en behoeften, alsook inzake de rollen die ze in de samenleving opnemen (bv. burger, partner, medewerker, vrijwilliger, zorgdrager, etc.), en dat we er mee rekening houden dat iedere persoon wellicht verschillende middelen en kansen nodig heeft om op voet van gelijkwaardigheid ten volle te participeren en hun behoeften te vervullen.

Van one-size-fits-all naar my-size-fits me

- Gelijkwaardigheid in het werk vraagt om ruimte voor maatwerk en het personaliseren van werk. Of, anders gezegd, het zoeken naar oplossingen die (quasi) op maat gemaakt zijn en die tegemoetkomen aan de sterktes en behoeften van mensen, zowel in het werk als thuis.
- De beste suggesties om het werk en de werkomgeving zodanig aan te passen dat deze tegemoetkomen aan individuele medewerkers hun sterktes en hun psychologische basisbehoeften, zullen vrijwel zeker van de medewerkers zelf komen.

Bottom-up strategieën als job crafting, off job crafting en i-deals zijn oplossingen om maatwerk te organiseren en een betere Persoon-Werk fit te realiseren

- Job crafting houdt in dat medewerkers zelf vorm geven aan hun baan door kleine aanpassingen te doen op het vlak van taken/inhoud, met of voor wie zij werken, waar en wanneer zij werken, en de invulling die zij geven aan de betekenis en doel van het werk (Rudolph et al., 2017;; Lazazzara et al., 2020)
- Net zoals mensen proactief hun baan kunnen aanpassen, kunnen zij ook proactief hun activiteiten buiten werktijd om – zowel recreatieve activiteiten (bv. sport, hobby's) als andere activiteiten buiten werktijd (bv. zorgtaken, huishoudelijke taken, vrijwilligerswerk) – aanpassen met de bedoeling om hun behoeften te vervullen. Deze benadering kennen we als off-job/home crafting (Demerouti et al., 2020; Kujanpää et al., 2022)
- Bij het onderhandelen van i-deals stappen medewerkers wel naar hun leidinggevende om individuele afspraken te maken die tegemoetkomen aan hun behoeften, bijvoorbeeld meer flexibiliteit in werktijd of -plek vragen of opleidingskansen onderhandelen of hun takenpakket aanpassen (Liao et al., 2016; Hornung, 2018)

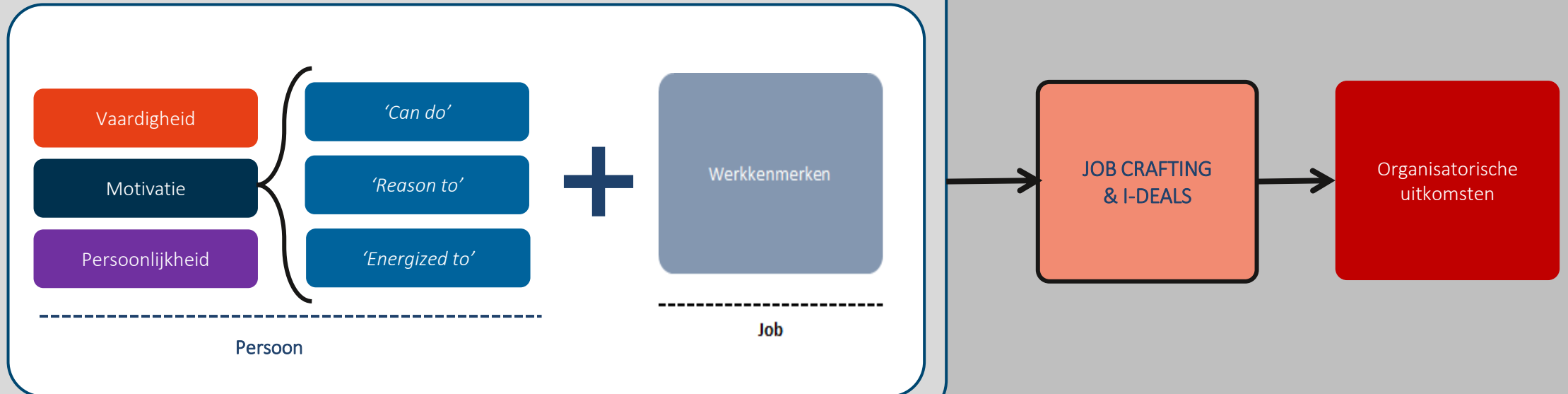
Conceptueel framework voor het bevorderen van job crafting en i-deals

Externe context: individualisering, cao's, wet & regelgeving, arbeidsmarktkrapte, etc.

Organisatie: organisatiestrategie, HR-strategie en -praktijken

Omgeving: ondersteunend organisatieklimaat

Omgeving: Leiderschap



Herdenken van jobs: naar een betere instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen in Vlaanderen



Bart Moens
Wim Peersman



dec '21 / sep '22



**Vlaamse overheid, Departement Werk
en Sociale Economie**

[LEES HIER HET RAPPORT](#)

Overzicht

Home

Levels

Mijn werkplek

Mijn taken

Mijn collega's

Mijn energie

Mijn talenten

Mijn uitdagingen

Mijn takenmatch

Mijn plannen



eft
m l

Mijn takenmatch

Ontdek hier wat jouw toptaken en risicotaken zijn

Resultaat bekijken

Wel in je vel. Thuis en op het werk.

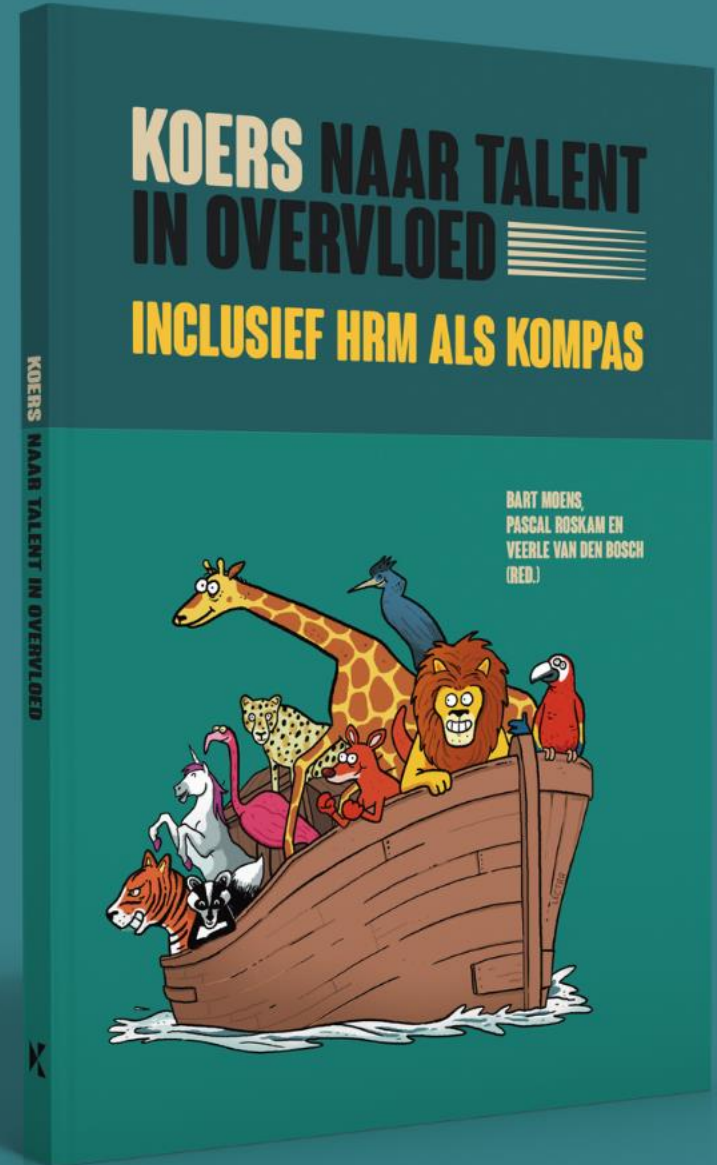
Jouw traject voor een nieuwe werk-privébalans in het hybride werken.

Odisee
DE CO-HOGESCHOOL

acerta
consult
EXPERTS IN HR

GEZOND
LEVEN

MEER WETEN? ONTDEK HET BOEK



Dank voor uw aandacht!

Bart Moens

bart.moens@odisee.be

0468 12 06 08

www.odisee.be



Onderzoek?



Navormingsaanbod?



Basisopleidingen?