



De war for talent: 'sleutelen en laten sleutelen' is de sleutel tot de overwinning

Auteur: Bart Moens [in](#)

Moens, B. (2020). War for talent. Sleutelen en laten sleutelen. In J. Wouters, P. Vandelanotte, B. Coopman, F. Standaert, & B. Moens (Eds.), *Beeldvorming* (Vol. 8, pp. 66-73). Brussel: GTB

Het is geen nieuws meer: de 'war for talent' is volop aan de gang. Met een groei van de economie, een op hoge toerental draaiende jobmotor en een toename van het aantal vacatures is het aantal niet-werkende werkzoekenden in ons land gedaald tot het laagste peil in bijna veertig jaar. Deze evolutie legt een probleem bloot dat door de economische crisis jaren gemaskeerd was: het tekort aan passend talent. Duizenden vacatures geraken moeilijk of helemaal niet ingevuld. Werkgevers smeken om personeel. Valt dit op te lossen?

Vacatures geraken maar niet ingevuld

De krapte op de arbeidsmarkt kwam niet als een donderslag bij heldere hemel. Eind 2017 publiceert De Standaard een opiniestuk van Luc Sels (rector KULeuven) en Sarah Vansteenkiste (coördinator Steunpunt Werk), waarin de auteurs werkgevers waarschuwen dat de oorlog om talent niet gestreden is: *“De krapte op de arbeidsmarkt zal alleen maar toenemen. Werkgevers zullen op een andere manier moeten gaan rekruteren.”*ⁱ

Vandaag zijn we twee jaar later. Werkgevers trekken alle registers open om hun vacatures ingevuld te krijgen: aantrekkelijkere loons- en arbeidsvoorwaarden, aanbrenghonnussen voor medewerkers die een potentiële kandidaat aanleveren, sign-on bonussen bedoeld om kandidaat-werknemers te overtuigen om voor de organisatie te kiezen, een kostbare employer branding campagne, een team van gekwalificeerde recruiters, en slimme wervings- en

rekruterings technieken zoals chatbots, videoscreening en artificiële intelligentieⁱⁱ. Allemaal ‘noodsprongen’ van werkgevers in de hoop zo hun openstaande vacatures ingevuld te krijgen. Vaak zonder het verhoopte resultaat. Echt onverwacht is dit tegenvallend resultaat echter niet, want de vijver met het door werkgevers zo gegeerd talent is quasi leeggevestigd. De werkzaamheidsgraad van hooggeschoolde Vlamingen bedraagt 88,1%. Bij de 25- tot 54-jarigen loopt deze op tot 92,6%ⁱⁱⁱ. Anders rekruteren in de zin van *‘meer doen van wat men altijd al deed’* biedt geen soelaas meer. Het is tijd om écht op een andere manier te rekruteren en het nog onbenut talent aan te boren.

Is er nog onbenut talent?

Ja, ondanks de vele vacatures en het gesmeek om personeel van vele werkgevers zijn er momenteel in Vlaanderen bijna 180.000 mensen die geen werk vinden^{iv}. Vooral (oudere) langdurig werklozen, kortgeschoolden, mensen met een migratieachtergrond en mensen met een arbeidshandicap hebben het moeilijk op onze arbeidsmarkt. Is die krapte op de arbeidsmarkt dan wel zo erg? Ja en neen. Dé arbeidsmarkt bestaat niet. De arbeidsmarkt moet worden gezien als een verzameling van meerdere deelmarkten. Vandaag zijn er vooral veel vacatures voor hooggeschoolden, terwijl de werkzoekenden zich eerder situeren in het laag- en middensegment. De deelmarkt van het hooggeschoolde segment is zeer krap, in tegenstelling tot de deelmarkt van het laag- en middengeschoolde segment. De befaamde mismatch op onze arbeidsmarkt.

Arbeid is topsport geworden

Oorzaak van de mismatch op de arbeidsmarkt is de verschuiving van taken en door werkgevers gevraagde competenties. Jobs zijn de voorbije decennia steeds complexer geworden, omdat (1) werkgevers de flexibiliteit en de inzetbaarheid van het personeel wilden vergroten en dus zoveel mogelijk taken door dezelfde mensen wilden laten uitvoeren^v; (2) werknemers zelf vroegen om meer verantwoordelijkheid, meer afwisseling qua taken, meer contact met collega’s en klanten, meer uitdaging in hun job; (3) technologische ontwikkelingen zorgden voor een verschuiving van routinematige fysieke en cognitieve taken naar niet-routinematige taken die competenties als samenwerken, ICT-geletterdheid, aanpassingsvermogen, creativiteit, probleemoplossend vermogen, kritisch denken en flexibiliteit van de werknemer vragen^{vi}, de zogeheten *21st century skills* en (4) de groei van de diensten- en kenniseconomie het belang van sociale vaardigheden en kennis als productiefactor versterkte^{vii}. Door deze upgradatie is de startkwalificatie voor de arbeidsmarkt voor een grote groep mensen te hoog komen te liggen. Slechts het topsegment van het arbeidspotentieel bezit de combinatie van de kennis en vaardigheden die vandaag door werkgevers gevraagd wordt.

Arbeidsmarkt, waarom hebt Gij mij verlaten?

Dat niet iedereen kon of kan meebewegen met de geschetste upgradatie resulteert in een groeiende groep mensen die moeilijkheden ervaart bij het zoeken en vinden van passend werk. Deze mensen hebben, zoals men dat zegt, een afstand tot de arbeidsmarkt. En om die afstand te overbruggen, moeten zij een traject afleggen om naar de arbeidsmarkt toe te kunnen groeien. Met bovenstaande alinea in het achterhoofd is het echter correcter om te zeggen dat de arbeidsmarkt een afstand tot deze mensen heeft genomen. Het werk is te ingewikkeld of te veeleisend geworden.

Grote groepen mensen hebben het werk noodgedwongen losgelaten en zijn werkloos achtergebleven. Voor velen zijn hun inspanningen om aansluiting te vinden bij de groep tevergeefs gebleken met als mogelijk gevolg dat bestaande vooroordelen ten aanzien van sommige groepen op de arbeidsmarkt wellicht eerder versterkt dan afgebroken zijn. Dat de arbeidsmarkt voor mensen met een arbeidshandicap steeds moeilijker toegankelijk is, zou werkgevers kunnen sterken in hun overtuiging dat mensen met een arbeidshandicap minder competent zijn, minder verantwoordelijkheid

aankunnen, minder kennis en verstandelijk vermogen bezitten, minder continu kunnen presteren, en dus minder goede werknemers zijn^{viii}. Nochtans hoeft dat niet zo te zijn. Het is bekend dat mensen met een arbeidshandicap uitstekende werknemers zijn als ze werk uitvoeren dat bij hen past^{ix}. De afstand tot de arbeidsmarkt hoeft bijgevolg niet alleen overbrugd te worden door de werkzoekende met een arbeidshandicap zelf, ook de werkgever kan actie ondernemen en de werkzoekende tegemoet treden door in de organisatie werk te creëren dat aansluit bij de talenten en competenties die deze werkzoekende met zich meebrengt én die een meerwaarde kunnen betekenen voor het bedrijf. Het anders indelen van bestaand werk speelt daarop in.

Het onbenut talent benutten met Inclusief Job Design

Een mogelijke manier om het werk anders in te delen, is Inclusief Job Design. Deze methodiek kijkt naar de huidige werkprocessen en takenpakketten van de werknemers om deze vervolgens op te splitsen en te hergroeperen naargelang de talenten van het zittend personeel en de nieuwe medewerker met een arbeidshandicap. De geschoolde en meer ervaren medewerkers kunnen zich beter focussen op hun kerntaken. Logistieke, administratieve en organisatorische taken met een repetitieve functie die feitelijk afleiden van hun kerntaken worden samengevoegd tot één of meerdere functies en opnieuw opgenomen in de werkprocessen. Deze functies zijn vervolgens geschikt voor mensen die vandaag moeilijk aan het werk geraken. Enerzijds helpt Inclusief Job Design een groep aan het werk die nu langs de kant staat. Anderzijds ontlast de methodiek de zittende medewerkers. En dat is hard nodig: de werkbaarheid van het werk scoort slechter dan ooit, zo blijkt uit de resultaten van de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor 2019^x. Minder dan de helft van de Vlaamse werknemers heeft een job die naar eigen zeggen 'werkbaar' is. Vooral de werkstress piekt. Voornaamste oorzaak? Inderdaad, de krapte op de arbeidsmarkt. Vacatures raken almaar moeilijker ingevuld, wat leidt tot toenemende werkdruk op de werkvloer.

Springplank naar een duurzame arbeidsdeelname

Inclusief Job Design creëert nieuwe, eenvoudigere banen waarmee mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk kunnen worden geholpen. En daar hoeft het niet bij te blijven. Deze eenvoudige banen kunnen ook springplankbanen zijn of, anders gezegd, laagdrempelige instapjobs waarbij werkervaring, sociale contacten, scholing en bijscholing kansen bieden om zich verder te ontwikkelen.

Voor veel mensen met een arbeidshandicap zijn springplankbanen nog geen realiteit. Vergeleken met hun collega's zonder beperking starten zij vaker in lagere posities^{xi} of in functies onder hun niveau^{xii} en blijven zij hier meestal in hangen. Zij blijven kleven aan de plakkerige vloer. Deze plakkerige vloer is enerzijds te wijten aan vooroordelen bij werkgevers. Werkgevers veronderstellen dat medewerkers met een arbeidshandicap minder aankunnen en/of zich comfortabel voelen in hun job, wat een rem zet op hun intentie om hen loopbaankansen te bieden^{xiii}. Anderzijds aan de houding en motivatie van medewerkers met een arbeidshandicap zelf. Zij zijn minder geneigd zijn actief op zoek te gaan naar loopbaankansen uit angst voor nieuwe proefperiodes of toegankelijkheidsissues, wat een rem zet op hun intentie om loopbaanwensen te uiten^{xiv}. Beide zijn helaas de dupe. De werkgever laat heel wat talent in de organisatie onderbenut, wat in deze tijd van talentschaarste onbegrijpelijk is. De medewerker met een arbeidshandicap laat kansen liggen om de nodige werkervaring en vaardigheden te verwerven om zijn werk nu én in de toekomst adequaat te blijven vervullen en zo vroegtijdige uitstroom te voorkomen of, anders gezegd, zijn employability te bevorderen.

Het daadwerkelijk realiseren van de springplank vraagt dat de vooroordelen bij werkgevers worden doorbroken en dat zij hun blik richten op de aanwezige talenten en competenties van de medewerker met een arbeidshandicap. Tegelijkertijd moeten medewerkers met een arbeidshandicap zelf meer eigen regie over hun employability (kunnen) nemen door proactief te sleutelen aan hun werk, zodat hun ambities, interesses en capaciteiten beter tot hun recht komen, waardoor de motivatie, inzetbaarheid en duurzaamheid van de arbeidsdeelname vergroot worden^{xv}. Dit sleutelen, job crafting genaamd, is niet evident voor wie niet (meer) met zijn employability bezig is en/of hiertoe nooit de kans heeft gehad. Employability is een gedeelde verantwoordelijkheid voor werkgever en werknemer. De opdracht voor werkgevers bestaat eruit hun medewerkers te ondersteunen en aan te moedigen bij het craften van hun job, en hen vervolgens vooral de ruimte te laten om het werk aan te passen.

The time is now!

De vergrijzing zal de komende jaren de vervangingsvraag doen pieken, terwijl de bevolking op arbeidsleeftijd krimpt. Tegelijk zorgen de toenemende digitalisering en technologisering ervoor dat de vraag naar 'nieuwe' talenten en vaardigheden ook de komende jaren nog zal toenemen^{xvi}. De 'war for talent' lijkt dus nog lang niet gestreden, en krapte dreigt een structurele component te krijgen^{xvii}. Wie de oorlog om talent wil winnen, moet het onbenut talent duurzaam weten te benutten. Sleutelen en laten sleutelen is de sleutel tot de overwinning!



Referenties

-
- ⁱ Sels, L. & Vansteenkiste, S. (2017), *Opinie: De oorlog om talent is nog niet gestreden*, De Standaard, 16 oktober 2017
- ⁱⁱ AWWN (2019), *Wat werkgevers doen op een krappe arbeidsmarkt*, Den Haag: AWWN
- ⁱⁱⁱ Statbel (2019), Enquête naar de Arbeidskrachten 2019, www.statbel.fgov.be
- ^{iv} VDAB Arvastat, www.arvastat.vdab.be
- ^v De Beer, P. (2005), *Perspectief op de arbeidsmarkt*, Houtem: Bohn Stafleu Van Loghum
- ^{vi} Van den Berge, W. & Ter Weel, B. (2015), *Baanpolarisatie in Nederland*, Den Haag: CPB
- ^{vii} Zijlstra, F., Mulders, H. & Nijhuis, F. (2012), Inclusive Organisaties - Op weg naar duurzame arbeidsparticipatie, *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 28(1): 21-29
- ^{viii} Bogaers, S., Van Laer, K. & Zaroni, P. (2018), *Vooroordelen op de Vlaamse arbeidsmarkt. Analyse van vooroordelen ten aanzien van personen met een arbeidshandicap en met een migratieachtergrond. Onderzoeksrapport ESF-project Talent Boven Vooroordelen*, Hasselt: UHasselt
- ^{ix} Kaletta, J. P., Binks, D. J. & Robinson, R. (2012), Creating an inclusive workplace: Integrating employees with disabilities into a distribution center environment, *Professional Safety: Journal of the American Society of Safety Engineers*, 57(6): 62-71
- ^x Bourdeaud'hui, R., Janssens, F. & Vanderhaeghe, S. (2019), *Rapport Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2019 –werknemers*, Brussel: SERV
- ^{xi} Barnes, C. & Mercer, G. (2005), Disability, work and welfare: challenging the social exclusion of disabled people, *Work Employment and Society*, 19(3): 527-545
- ^{xii} Pagan, R. & Malo, M.A. (2009), Job satisfaction and disability: lower expectations about jobs or a matter of health?, *Spanish Economic Review*, 11: 51-74
- ^{xiii} Hernandez, B., McDonald, K., Divilbiss, M., Horin, E., Velcoff, J., & Donoso, O. (2008), Reflections from employers on the disabled workforce: Focus groups with healthcare, hospitality and retail administrators, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20: 157-164
- ^{xiv} Lustig, D. C., & Strauser, D. R. (2003), An empirical typology of career thoughts of individuals with disabilities, *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 46: 98-107
- ^{xv} Berg, J.M., Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2010), Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity, *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158-186
- ^{xvi} Graetz, G. & Michaels, G. (2015), *Robots at work*, CEPS Discussion Paper no 1335

^{xvii} Theunissen, G., Vansteenkiste, S. & Sels, L. (2018), *Leidt de hoge vervangingsvraag van 50-plussers tot een structurele krapte op de arbeidsmarkt?* (Werk.Focus 2018 nr. 3), Leuven: Steunpunt Werk