



De arbeidsmarkt heeft nood aan meer inclusie en maatwerk

Auteur: Bart Moens [in](#)

Moens, B. (2023). [De arbeidsmarkt heeft nood aan meer inclusie en maatwerk](#). *Boom management* (16/01/2023)

Procrustes, een reusachtige rover uit de Griekse mythologie, was eigenaar van een kleine herberg op de weg tussen Athene en Eleusis. De man had een merkwaardig gevoel voor gastvrijheid. Hij ontvoerde reizigers, bood hun een copieuze maaltijd aan en nodigde ze uit de nacht door te brengen in een bijzonder bed. Hij eiste dat ze precies in het bed pasten. Als de reizigers te klein waren, rekte hij ze uit, en als ze te groot waren, hakte hij de uitstekende delen af. Zo zorgt Procrustes dat zijn bed altijd precies past bij de lengte van de reiziger.

Inleiding

Het beeld van Procrustes lijkt ook voor de arbeidsmarkt van toepassing. Sommige mensen passen precies in het bed van Procrustes: wat ze kunnen en willen stemt overeen met wat het werk vraagt en biedt. Ze zijn succesvol en hebben plezier in wat ze doen. Wie niet in het bed past, heeft het veel lastiger. Met allerlei ingrepen wordt getracht hen toch in het bed te laten passen. Dat lijkt niet voor iedereen de beste oplossing. Een groeiende groep mensen slaagt er niet in om werk te vinden of te behouden. Tegelijkertijd kampen steeds meer werkgevers in Vlaanderen door een gebrekkige instroom en retentie van werknemers met een tekort aan personeel. Getuige hiervan is de lijst met knelpuntberoepen die jaar na jaar langer wordt. Als gevolg van het personeelstekort waarbij steeds meer werk met minder mensen gedaan moeten worden, is ook de werkdruk sterk toegenomen. Hoge werkdruk kan leiden tot stress, ziekteverzuim en uiteindelijk tot thuiszittend personeel of mogelijk zelfs arbeidsongeschiktheid. En daardoor tot nog meer personeelstekort en arbeidskrapte. Zo is de cirkel rond.

In dit artikel tracht ik te laten zien hoe inclusief werkgeven een belangrijke strategie is om de hierboven geschetste uitdaging het hoofd te bieden, en hoe het personaliseren van werk en maatwerk daarbij cruciale sleutels zijn.

Inclusief werkgeven

Er circuleren verschillende definities van inclusief werkgeven. Voor mij gaat inclusief werkgeven simpelweg over 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 'juiste werknemers plaatje' van de organisatie past. Inclusief werkgeven is dus meer dan het verwelkomen van 'jobready' en in het plaatje passend divers talent.

Belang van een goede fit

Werkgevers willen uiteraard liefst mensen die bij hun organisatie passen. Dit 'passen' is wat we in de arbeids- en organisatiepsychologie kennen als de Person-Environment fit: de match tussen dat de kennis, vaardigheden, interesses en behoeften van de werknemer enerzijds en de context waarin het werk plaatsvindt anderzijds.

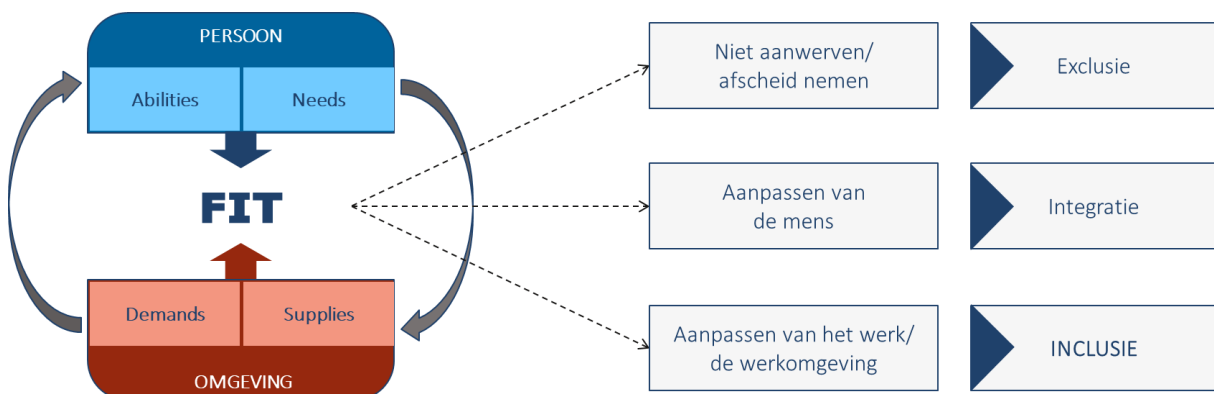
Meer in het bijzonder gaat het om twee typen fit:

- *demands-abilities fit* ofwel de fit tussen wat het werk eist (o.a. werkinhoud, werkbelasting en werktempo) en wat de medewerker kan (o.a. kennis, competenties en fysieke vermogens).
- *supplies-needs fit* ofwel de fit tussen wat het werk biedt (o.a. beloning, arbeidsomstandigheden, promotiekansen en inspraakmogelijkheden) en wat de medewerker zoekt in werk (o.a. persoonlijke doelen, verbondenheid, erkenning, autonomie en werk-privé balans).

Passen persoon en werk bij elkaar, en is er dus sprake van een *demands-abilities fit* en een *needs-supply fit*, dan zal de medewerker goed presteren, zich gezond voelen en plezier hebben in het werk. Bij een misfit is er sprake van slechte prestaties, stress en ontevredenheid op het werk.

Fitting in or making jobs fit?

Is er sprake van een misfit, dan hebben werkgevers grosso modo drie opties. Ten eerste kunnen zij kiezen om de misfit te vermijden of weg te nemen door een minder passende kandidaat niet aan te werven of een niet langer passende medewerker te ontslaan. Ten tweede kunnen zij de fit proberen te bevorderen of te herstellen door de mens aan te passen zodat deze alsnog bij het werk past, bijvoorbeeld door medewerkers om- of bij te scholen of hun verwachtingen over het werk bij te stellen. Tot slot kunnen werkgevers kiezen om het werk aan te passen en af te stemmen op de sterktes en behoeften van (kandidaat-)medewerkers. In het beeld van Procrustes: het bed aanpassen in plaats van ledematen af te hakken of uit te rekken.



De laatste optie is voor mij waar inclusief werkgeven werkelijk om gaat. Inclusie gaat immers om gelijkwaardigheid, om kunnen participeren zonder drempels. Mensen mogen meedoen, horen erbij en eventuele drempels die dat belemmeren worden door het systeem zelf weggewerkt. Dat in tegenstelling tot integratie, waarbij mensen mogen meedoen als ze zich aanpassen en eventuele drempels zelf wegwerken. Optie 2 – het aanpassen van de mens – sluit hierbij aan, terwijl optie 1 kan beschouwd worden als exclusie.

Sleutelen aan maatwerk ofwel job redesign

Inclusie en gelijkwaardigheid vragen 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. Dat kunnen werkgevers doen door te sleutelen aan het werk in de organisatie – zowel aan de inhoud als de context ervan – zodoende dat wat het werk vraagt en biedt beter aansluit bij dat wat (kandidaat-)medewerkers kunnen en willen. Zoals we nog zullen zien, kunnen niet alleen werkgevers maar ook medewerkers zelf het werk aanpassen. Dat aanpassen van werk noemen we *'job redesign'*.

Maatwerk gericht op het benutten van on(der)benut talent

Zoals in de inleiding al aangegeven, ervaart een groeiende groep mensen moeilijkheden om werk te vinden of te behouden. Denk aan 55-plussers, kortgeschoolden, personen met een migratieachtergrond en personen met een arbeidshandicap. Uit het verslag van 2020 van de Belgische Hoge Raad voor Werkgelegenheid blijkt dat scholingsniveau de belangrijkste reden is waarom mensen minder participeren, en niet bijvoorbeeld hun geslacht, leeftijd of afkomst. Dat kortgeschoolden het moeilijk hebben op onze arbeidsmarkt heeft met name te maken met de verschuiving van taken en door werkgevers gevraagde competenties. Jobs zijn de voorbije decennia – o.a. als gevolg van globalisering en digitalisering – steeds complexer en intenser geworden. Veel werkgevers zoeken vandaag naar geschoolde of gekwalificeerde profielen, terwijl werkzoekenden en niet-beroepsactieven vaker laaggeschoold zijn en/of een lager gekwalificeerde job als jobdoelwit hebben.

In een krappe arbeidsmarkt kunnen werkgevers het zich echter niet permitteren om potentieel talent verloren te laten gaan. Slimme werkgevers onderzoeken hoe ze toch werk op maat voor dit talent kunnen creëren in plaats van het af te wijzen. Dat kan met inclusief job design. Deze methode houdt in dat er in het takenpakket van geschoolde en/of meer ervaren medewerkers gezocht wordt naar logistieke, administratieve en organisatorische taken van repetitieve aard, om deze vervolgens waar mogelijk en gewenst uit hun takenpakket te halen en te bundelen tot een nieuwe functie die geschikt is voor minder geschoolde en/of minder ervaren medewerkers.

Een mooi voorbeeld van inclusief job redesign vinden we bij Vitaz die recent het nieuwe zorgberoep 'de zorgondersteuner' lanceerde. Uit analyse blijkt dat verpleegkundigen – al jaren bovenaan de lijst met knelpuntberoepen – vaak logistieke en administratieve taken uitvoeren die andere zorgprofielen ook op zich kunnen nemen. Deze taken zullen door de zorgondersteuner worden overgenomen. Met deze nieuwe functie wil Vitaz het potentieel talent zonder diploma hoger onderwijs aanboren.



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

Inclusief job design speelt in op de *demands-abilities misfit*, en tracht zo drempels weg te werken die minder geschoolde en/of ervaren kandidaten belemmeren in hun deelname aan het arbeidsleven. Dat is een eerste belangrijke stap richting inclusie. Inclusie gaat echter niet alleen om 'het aanwezig mogen zijn'. In essentie gaat inclusie er om dat alle medewerkers, ongeacht hun zichtbare en niet-zichtbare verschillen, het gevoel hebben erbij te horen (belonging) en hun authentieke zelf te kunnen zijn (authenticity). Als mens wil je niet alleen ergens bij horen, maar binnen de groep waar je bij hoort wil je ook jezelf kunnen zijn, ongeacht je achtergrond, uiterlijk, vaardigheden, kennis, religie, hoe sociaal je bent et cetera. Erbij horen en jezelf kunnen zijn, zijn twee menselijke basisbehoeften. Zo zetten we de stap naar de andere fit: de *needs-supplies fit*.

Het belang om de behoefte aan *authenticity* en *belonging* te kunnen vervullen, vinden we ook terug in de zelfdeterminatietheorie. Deze theorie gaat ervan uit dat alle medewerkers drie psychologische basisbehoeften hebben op het werk: de behoefte aan Autonomie, de behoefte aan verbinding en de behoefte aan Competentie. Deze worden samengevat als de ABC-behoeften. De behoefte aan autonomie omvat de wens van medewerkers om een gevoel van keuze te ervaren (taak) alsook het gevoel zichzelf te mogen zijn (persoon), de behoefte aan verbinding gaat over de relaties met anderen op het werk, en de behoefte aan competentie ten slotte gaat over je talenten benutten en kunnen ontwikkelen. Medewerkers die deze behoeften kunnen vervullen, scoren hoger inzake motivatie, prestaties, tevredenheid en welbevinden, en omgekeerd voor mensen die hun behoeften niet kunnen vervullen.

Inclusion is about bringing your whole self to work

De drie hierboven genoemde psychologische basisbehoeftes vormen noodzakelijke wortels voor motivatie en groei. Mensen hebben echter nog andere psychologische basisbehoeften. Het DRAMMA-model stelt dat welzijn en het optimaal functioneren ondersteunt wordt via zes mechanismen.

- Detachment: mentaal afstand nemen van het werk
- Autonomy/authenticity: keuze ervaren en jezelf kunnen zijn
- Relaxation: fysiek en mentaal tot rust komen
- Mastery (cfr. competentie): talenten gebruiken en ontwikkelen
- Meaning: een positieve betekenis halen uit wat je doet
- Affiliation (cfr. verbinding of belonging): er werkelijk bij horen

Bovenstaande zes aspecten spelen niet alleen een rol bij de invulling van medewerkers hun rollen en activiteiten op het werk, maar ook bij de invulling van hun rollen en activiteiten 'thuis' (familie, vrienden, hobby's, vrije tijd). Wie er in slaagt om die zes aspecten zowel in het werk als thuis te integreren, ervaart een hoger algemeen welbevinden met positieve effecten op prestaties en welbevinden op het werk.

Maatwerk gericht op het vervullen van medewerkers hun behoeften

Deze wijze waarop werk en de werkomgeving is ingericht, kunnen mensen ervan weerhouden actief in hun basisbehoeften te voorzien. Zo zien we dat het werk en de werkomgeving vandaag nog vaak ingericht is 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.

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 behoeften (en dan met name hoe ze die behoeften willen vervullen) en rollen die ze op het werk en thuis opnemen, en dat we ermee 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.



Dat vraagt om een verschuiving van een *one size fits all* naar een *my size fits me*-aanpak. Gelijkwaardigheid in het werk vraagt daarom om ruimte voor maatwerk en het personaliseren van werk. Of, anders gezegd, het zoeken naar oplossingen die (quasi) op maat gemaakt zijn en die niet alleen tegemoetkomen aan de sterktes van mensen, maar ook aan hun behoeften, zowel in het werk als thuis. De beste oplossingen zullen vrijwel zeker van de medewerkers zelf komen. Wie beter dan zij zelf kan vertellen welke aanpassingen nodig en gewenst zijn. Geef werknemers daarom ruimte en tools om meer eigen regie te nemen over hun werk en werkcontext, en deze af te stemmen op wat zij belangrijk vinden en nodig hebben om optimaal te functioneren. Dat kan door via het stimuleren en faciliteren van job crafting en i-deals.

Job crafting en i-deals zijn bottom-up job redesign-methoden. Job crafting houdt in dat medewerkers proactief aanpassingen aanbrengen in hun werk en/of werkomgeving, zodat die beter passen bij hun ambities, interesses en capaciteiten. Het gaat quasi steeds over kleine aanpassingen die medewerkers binnen de grenzen van hun functie zelf kunnen realiseren, in die zin dat toestemming van een leidinggevende of collega's niet nodig is. Het kan ook zijn dat medewerkers meer ingrijpende aanpassingen wensen. In dat geval kunnen ze een i-deal – voluit: *idiosyncratic deal* – onderhandelen met hun leidinggevende. Een i-deal is een niet-standaard afspraak over werkinhoud, arbeidsvoorwaarden, werktijden en werkomstandigheden.' Net zoals mensen proactief hun baan kunnen aanpassen, kunnen zij ook proactief hun activiteiten buiten werktijd om aanpassen met de bedoeling om hun eventueel onvervulde behoeften op het werk te compenseren of werk. Deze benadering wordt ook wel off-job of home crafting genoemd.

Tot slot

Willen we meer mensen aan het werk krijgen en vacatures beter ingevuld, dan moeten we het bed van Procrustes naar het containerpark brengen. We hebben nood aan een moduleerbaar bed, aan werk dat zich aanpast aan wat het talent, in en buiten de eigen organisatie, kan en wil. De methoden om het werk te *redesignen* zijn voorhanden. Het is alleen een kwestie van de methoden toe te passen en toe te laten passen.

Voor een uitgebreide bespreking van inclusief job design, job crafting en i-deals, alsook handvatten om deze methoden in de organisatie te implementeren, verwijs ik graag naar ons recent gepubliceerde VIONA-onderzoeksrapport ['Herdenken van jobs: naar een betere instroom en retentie van personeel in knelpuntberoepen in Vlaanderen'](#).