



HR SUMMIT 2019

Whitepaper

Human Capital in een tijd van contradicties





Human Capital in een tijd van contradicties

Digitalisering en robotisering, groeiende krapte op de arbeidsmarkt, politieke onzekerheid, Brexit. Hoe bepaal je als organisatie welke richting je uit wil en kan? Een ding is zeker: medewerkers zijn meer dan ooit het hoogste goed. Moeten we hen dan ook niet zo behandelen? Mag er meer 'human' zijn in ons human capital? Houden we voldoende rekening met de verwachtingen van jonge medewerkers? En van alle belanghebbenden in en rond een organisatie? Welke invloed hebben deze veranderingen op de aanpak van HR: werving en selectie, competentie management ...?

De vijf sprekers op de 8 editie van de HR Summit gunnen ons een inspirerende blik op hun visie en persoonlijke aanpak van deze HR-uitdagingen. Zijn we er klaar voor?

Hoodies bepalen de nieuwe arbeidsmarkt

Karine Vandenberghe, Corporate HR Director KPMG Belgium

Umicore: hoe kan je stakeholders optimaal betrekken?

Geert Walschap, HR Director Umicore voor Western & Southern Europe

Expeditie Leiderschap

Koen Teunckens, Site Manager Saint-Gobain

Digitaal, het nieuwe rekruteringsverhaal

Eva Deros, Professor HRM & Organisatiepsychologie

Arbeidsmarkt in 2030: maak ruimte voor paradijsvogels

Fons Leroy, Arbeidsmarktdeskundige & ex-CEO VDAB



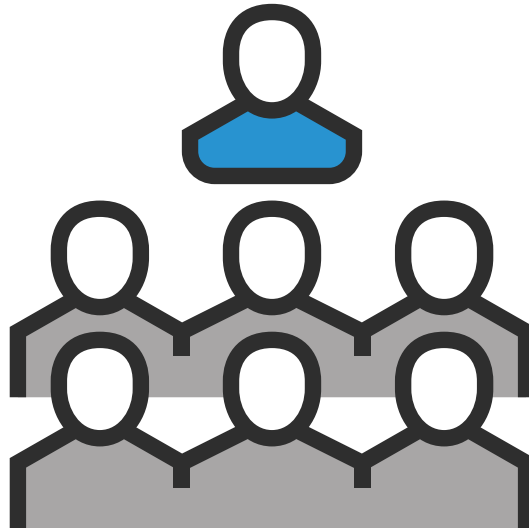
Hoodies bepalen de nieuwe arbeidsmarkt

Karine Vandenberghe, Corporate HR Director KPMG Belgium

De hoodies, of beter de jongeren met hun hoodie, bepalen de nieuwe arbeidsmarkt. Je bent er maar beter klaar voor! Dat is, kort door de bocht, de boodschap van Karine Vandenberghe Corporate HR Director bij KPMG Belgium. Wat is er nu zo anders dan vroeger?

De wereld is veranderd ... en dat geldt evenzeer voor de zoektocht naar human capital stijl 21e eeuw. “Die verandering zit niet enkel in de krappe arbeidsmarkt en groeiende digitalisering, maar evenzeer in de visie

en verwachtingen van de jonge medewerkers”, vertelt Karine Vandenberghe op de HR Summit 2019. Ze beschrijft **de zoektocht naar human capital anno 21e eeuw vanuit vijf perspectieven.**



PERSPECTIEF 1:

Wie beslist er in bedrijven?

Wie neemt de uiteindelijke beslissingen in een bedrijf en waarop baseert men zich? “In de meeste bedrijven zijn dat ‘mensen in kostuum’ die omwille van een bepaalde mensvisie op de beslissingsstoel zijn terechtgekomen. Ze maken deel uit van de senior leaders, zijn vaak vijftiger, goed op de hoogte van de bedrijfscijfers en hanteren een welbepaalde manier van denken. Van jongs af aan hebben ze bepaalde ambities in hun carrière nagestreefd en verwezenlijkt. Hun levensvisie uit zich, heel clichématig uitgedrukt, in een mooie auto, een mooi huis, een optrekje in het buitenland ...”, opent Karine Vandenberghe.

Maar de wereld is tijdens hun carrière erg veranderd. We zitten in een digitale wereld. “We kunnen jonge techies vragen om een strategie in de digitale wereld te ontwikkelen, maar dat is iets anders dan een digitale

strategie uitwerken. Een **digitale strategie** in de gewone bedrijfsvoering, dat lukt wel. Een **strategie in de digitale wereld** vraagt een heel andere aanpak, een andere manier van denken.”

Karine Vandenberghe verwijst hierbij naar Silicon Valley, naar de bedrijven vol jonge medewerkers in sweater met capuchon, een ‘hoodie’, die beslissingen nemen en graag hun zin doen. Deze **jonge mensen hebben vaak andere ambities dan hun oudere collega’s**. Ze liggen weinig of niet wakker van een auto of andere materiële zaken. Ze willen vooral samenwerken met gelijkgestemde zielen. Hun mens-, wereld- en bedrijfsvisie is anders. Het zijn vaak echte whizzkids die impact zullen hebben op de bedrijven van de toekomst”, meent Karine Vandenberghe. Vraag is **hoe we beide werelden verzoenen?**



PERSPECTIEF 2:

Innovatie is ook falen

Innovatie is heel goed, maar betekent ook soms falen. Karine Vandenberghe gebruikt een metafoor rond lampen. “Het heeft heel wat decennia geduurd vooraleer de eerste elektrische lamp werd gecommmercialiseerd. Wie olielampen produceert, houdt zich niet bezig met de ontwikkeling van elektrische lampen. En wie elektrische lampen wil, heeft nood aan een elektriciteitsnet. De lampenbusiness was dus niet zo gemakkelijk drastisch te veranderen.”

De point van haar verhaal is duidelijk en legt onmiddellijk een belangrijk pijnpunt van innovatie bloot: de **return on investment van innovatie** wordt

meestal pas **op langere termijn** duidelijk, terwijl de **investeringen/kosten** zich **op korte termijn** aanbieden. Het mensbeeld van beslissingsnemers focust zich echter vaak op de korte termijn. Beslissingsnemers kennen heel goed de bedrijfscijfers en weten daarnaar te handelen. Het geeft de indruk dat de ‘hoodies’ maar wat spelen, geld kosten en niet onmiddellijk iets opbrengen. Het is een must om enerzijds de **innovatiegedachte in de bestuurs- en directiekamers te valideren** en anderzijds het geld op een goede manier te besteden. **Aan HR om deze kloof te helpen overbruggen.**



PERSPECTIEF 3:

Trending carrières

Volgens de HR-directeur worden **werkgevers minder loyaal** naar hun werknemers. “Ik voel zelf dat hiermee anders wordt omgegaan dan pakweg twintig jaar geleden.” Maar **ook werknemers kijken anders naar hun werkgever**. Hun loyaliteit verandert eveneens. “Je ziet sommige medewerkers hun vel duur verkopen. Het gaat dan vooral om ‘contingent workers’, medewerkers die tijdelijk in een organisatie actief zijn en dan verder trekken naar een volgende”, verduidelijkt ze. Ze brengen kennis en vaardigheden met zich mee maar hopen ook ervaring op te doen die ze later elders kunnen inzetten.

“Vaste werknemers met al heel wat jaren op de teller in een bepaald bedrijf, vinden het soms gek of vreemd om met zo’n collega samen te werken en hem/haar met open armen te ontvangen. Want op het einde gaan beiden meestal met andere verdiensten naar huis.”

Extra effect: als steeds meer mensen als contingent worker of freelancer aan de slag gaan, heeft dit grote gevolgen voor de sociale zekerheid.



PERSPECTIEF 4:

War for talent

“Bij KPMG werven we jaarlijks zo’n 400 mensen aan, bijna allemaal kenniswerkers, juniors en ervaren mensen. In het algemeen, niet enkel bij KPMG dus, merk je dat knappe koppen met ervaring zich op een bepaalde manier in de markt zetten. Een cv opmaken is niet nodig, alles staat immers in hun LinkedIn-profiel. Een motivatiebrief is evenmin nodig, zoiets kan je in een gesprek eventueel aftoetsen. Ze willen graag weten wat een organisatie te bieden heeft en of ze hun hart daarin kunnen terugvinden.

“Dat is een **totaal andere benadering van rekruteren dan tien jaar geleden** waarin mensen een cv en motivatiebrief opstuurden, waarin dan best ook

geen fout stond want dat betekende al een minpunt. De wereld is ongelooflijk veranderd: sommige sollicitanten doen deze inspanningen simpelweg niet meer.”

Vraag is waar de grens ligt? Het zijn knappe koppen, maar soms wordt het wel erg op scherp gespeeld: kandidaten die er niet voor terugschrikken om bij bedrijf X een contract te tekenen om dan bij aanvang niet op te dagen of koudweg te laten weten dat ze ook bij bedrijf Y hebben getekend en daar zullen starten. Dit is een flinke uitdaging voor zowel HR als de business.



PERSPECTIEF 5:
Mijn werk is mijn leven

Karine Vandenberghe illustreert dit vijfde perspectief met een voorbeeld van een dertiger, zo'n hoodie, die op wereldreis vertrok met zijn vriendin. De man had lak aan een auto, een huis of veel geld. Hij had dat niet echt nodig aangezien hij ervan overtuigd was dat hij op elk moment toch ergens aan de slag kon. Met **'Ik wil niet werken om rijke mensen nog rijker te maken'**, verwoordde hij op een treffende manier

hoe de jonge generatie met werk omgaat. **Zingeving is van groot belang**. Mensen willen bijdragen aan ofwel iets maatschappelijks relevant of aan iets echt innovatief waarbij ze van peers kunnen leren en **zichzelf ontwikkelen**. De motivatie die mensen twintig tot vijftwintig jaar geleden dreef om carrière te maken, is nu enorm veranderd.

Ervaart u dezelfde uitdagingen?

Auteur: Katleen Weytjens



Umicore: hoe kan je stakeholders optimaal betrekken?

Geert Walschap, HR Director Umicore voor Western & Southern Europe

Hoe kan je tijdens een ingrijpend HR-veranderingsproces alle stakeholders of belanghebbenden aan boord halen én houden? HR Director Geert Walschap deelt enkele interessante lessen die hij uit changeprojecten bij Umicore trok.

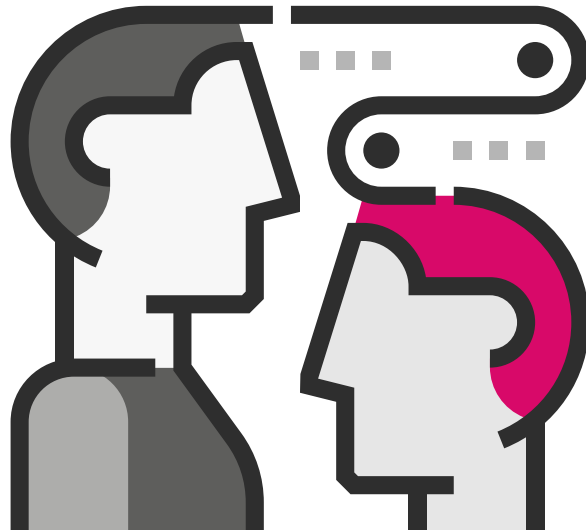
Wat is de link tussen een voetbalwedstrijdje tussen kinderen uit aanpalende straten en HR? Geert Walschap, HR Director Western & Southern Europe bij Umicore legt het haarfijn uit op de HR Summit 2019. Hij neemt de toehoorders mee naar zijn kindertijd, toen op straat spelen nog het hoogste goed was. Inclusief de rivaliteit met het groepje kinderen uit de aanpalende straat. Wie is er immers de 'beste'? Iedereen kijkt vol overtuiging naar de eigen straat.

Na heel wat veldslagen wordt besloten de discussie voor eens en altijd te beslechten met een geïmproviseerde voetbalmatch. Eén probleem: waar vinden ze hiervoor de nodige ruimte? De 'rivaliserende' ploegjes slaan de handen in elkaar in hun jacht op het ideale terrein en werken samen om het grasveldje in te richten tot een waar voetbalplein waar uiteindelijk de match van de waarheid wordt gespeeld. "Al zijn de **bewegredenen** van beide

groepjes anders, toch vertrekken de kinderen vanuit **dezelfde doelstellingen** en slagen ze erin om **samen iets te creëren.**"

Het is een les die Geert Walschap decennia later was vergeten, maar meer recent opnieuw heeft ervaren. Deze keer in de werkcontext. Tien jaar geleden trok hij voor Umicore naar de site in Olen waar het toen wat moeizamer liep. De resultaten en het engagement konden beter. Hoe kon dit worden opgelost? Wat liep er fout?

"Na zes maanden mocht ik het managementteam vertellen wat er volgens mij mis liep en hoe het anders kon. Hoe krijg je je mensen écht geëngageerd? Mijn inzichten als nieuwkomer werden geapprecieerd maar niet echt geaccepteerd. Toch mag dat niet verrassen. Zelf heb ik hieruit drie grote lessen getrokken over **hoe je stakeholders wel betreft.**"



LES 1:

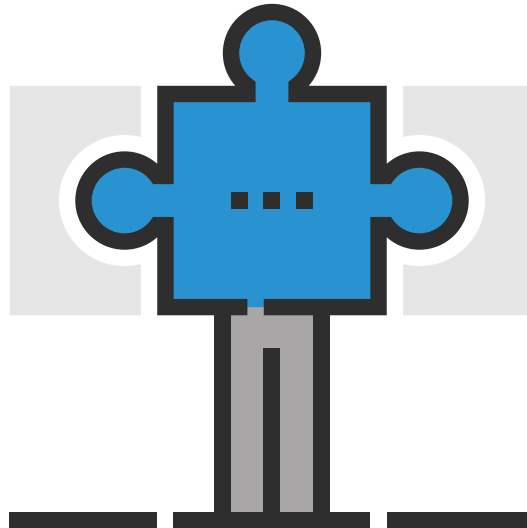
Maak connectie met de stakeholders

Een eerste les is om connectie te maken met de belanghebbenden. De HR-directeur geeft een voorbeeld: “Zo’n vijf jaar geleden, na een reorganisatie binnen HR, wilden we graag van onze stakeholders in de business weten **waarmee ze bezig waren, wat hun belangrijkste uitdagingen waren én wat ze verwachtten van HR**. Zo konden we ons als HR beter positioneren en goed werk leveren inspeland op reële noden van de interne klant. We hebben die informatie verzameld door **sterk te verbinden met de klant**. Misschien evident, maar wel superbelangrijk.”

Het hele HR-scala werd hiervoor opgedeeld in een 20-tal deeldomeinen. De stakeholders gaven daarop aan in welke mate ze elk domein belangrijk vonden, waar de prioriteiten zouden moeten liggen. Bijvoorbeeld de organisatie voorbereiden op groei, rekrutering &

selectie, talentmanagement. Daarnaast gaven ze op basis van hun perceptie aan in welke mate HR hieraan aandacht gaf. Een spindigram toonde duidelijk de kloof tussen verwachtingen en gepercipieerde realiteit aan.

“Zo’n kloof kan je enkel overbruggen door te praten”, ervaren Geert Walschap. “Via een goede dialoog wisten we heel wat informatie te verzamelen en prioriteiten te bepalen. Belangrijkste conclusies? De **business** verwacht van HR niet alleen de klassieke HR-dienstverlening, maar **ziet HR ook als sparring partner**. Daarnaast leeft de nood binnen Umicore om na te denken over het klimaat en de cultuur. Er moet meer ingezet worden op het engagement van de medewerkers, iets waarbij de leidinggevenden en HR een belangrijke rol spelen.”

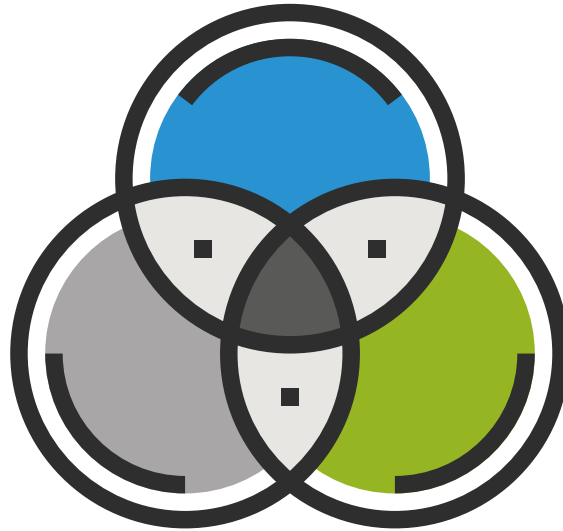


LES 2:

Zoek vanuit een gemeenschappelijk nood samen naar antwoorden en toets af!

Om verder te gaan op het vorige voorbeeld: uit alle contacten bleek de grote **nood om meer in te zetten op engagement**. “We werkten **samen met de stakeholders uit** hoe we hierop een antwoord kunnen bieden en vulden de behoefte dus niet louter in vanuit HR. We hebben er een hele dag samen over nagedacht en gediscussieerd. Hoe kunnen we dit doen? Welke richting kunnen we onszelf en onze leidinggevenden geven die de motivatie van medewerkers ten goede komt? Het doel was een heel eenvoudige uitkomst, onder de vorm van enkele referentiewoorden die als kompas dienen.”

Het werd een leerrijke maar vooral verrijkende dag, ook al omdat alle deelnemers een stuk aan zelfreflectie deden: wanneer waren zij in hun carrière heel erg gedreven en gemotiveerd en hoe kwam dat? Welke onderliggende factoren hebben hiervoor gezorgd? “Uiteindelijk kwamen we tot **zes richtinggevende woorden**, samen ENGAGE: erkEnning, verboNdenheid, richtinG, Authenticiteit, zelfontplooiinG en vErtrouwen. Een jaar later hebben we dit concept afgetoetst aan de praktijk. En ondertussen werd recent een nieuw leiderschapstraject gelanceerd op onze site in Hoboken, dat volledig gebaseerd is op deze ENGAGE-filosofie.”



LES 3:

Je kan vanuit verschillende drijfveren toch aan dezelfde doelen werken

Het voetbalverhaal waar de buurtkinderen de krachten bundelden om een voetbalpleintje te maken is hier een eenvoudig voorbeeld van. Maar het kan dus ook in een werkcontext. “Twee jaar geleden startten we het project rond het **eenheidsstatuut** op bij Umicore. We vinden het onderscheid tussen arbeiders en bedienden met betrekking tot het loonbeleid voorbijgestreefd en willen het dus volledig weg. Daarvoor gaan we een heel stuk verder dan de wettelijke verplichtingen.”

Het is een positief project voor Umicore en voor de HR-afdeling, een immense opdracht met heel veel stakeholders (werknemers zelf uiteraard, hun vertegenwoordigers, maar ook het management en

externe stakeholders zoals de vakbondssecretarissen). De uitdaging is groot en divers omdat er een lange historiek in de verschillende sites bestaat waarbij in het verleden andere lokale cao's werden afgesloten en dus ook andere loonvoorwaarden gelden. Harmoniseren is dus geen evidentie. De verschillen bestaan immers niet enkel tussen de statuten, maar ook tussen de sites. “Het **enige houvast in deze lange weg zijn de goed gedefinieerde doelstellingen** waarnaar we toewerken en steeds kunnen teruggrijpen in moeilijke situaties. Bijvoorbeeld tijdens discussies of bij meningsverschillen helpt het vaak om terug te vallen op de afgesproken uitgangspunten en initiële doelstellingen.”

Auteur: Katleen Weytjens





Expeditie Leiderschap

Koen Teunckens, Site Manager Saint-Gobain

Een persoonlijk, inspirerend verhaal over de reisweg die site manager Koen Teunckens heeft afgelegd naar leiderschap en HR. Plaats van gebeuren: Saint-Gobain.

Koen Teunckens is een enorme fan van verhalen: Star Wars, Lord of the Rings,... Hij kent ze allemaal van de eerste tot de laatste letter of beeld. Vandaar dat hij het HR-publiek op de HR Summit 2019 al tekenend meeneemt in zijn persoonlijk verhaal, op de inspirerende reisweg die hij aflegde: 'Expeditie Leiderschap'.

Er was eens ... Koen Teunckens: ingenieur van opleiding, site manager bij Saint-Gobain. "Maar elk verhaal start pas echt, als er iets fout of moeilijk loopt. Zo ook in mijn verhaal, toen mijn mentor me erop wees dat de markt veranderde, de medewerkers veranderden en dus ook de organisatie moest

veranderen. 'Maar besef goed: dit zal niet zomaar gebeuren. Je zal iets moeten doen, maar ik zal je helpen met coaching en training.' Dat was super. Mijn expeditie was begonnen."

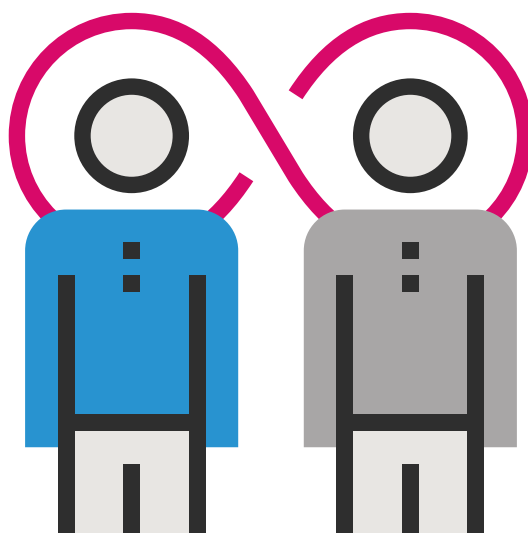
De eerste les die de site manager meekreeg, klinkt cliché, maar is wel belangrijk: **wil je iets veranderen, begin dan bij jezelf**. Ken jezelf ook: wie ben ik? "Ik leerde hoe een brein in elkaar steekt. Als homo sapiens denken we dat we veel kunnen, maar eigenlijk is dat maar een klein deeltje van ons brein. Diep in onze hersenen zit ons 'reptielenbrein', je instinctieve reactie op zaken die gebeuren, ook als manager. Weet hoe je reageert."



Je kweekt pas vertrouwen door jezelf te leren kennen

Gaandeweg leerde Koen Teunckens dat we weliswaar allemaal mensen zijn, maar allemaal verschillend. Iedereen heeft een andere achtergrond, komt op zijn levensweg van alles tegen, goede en slechte zaken. “Belangrijkste is dat je beseft hoe je bent. Hoe beter je jezelf kent, hoe beter je situaties die je opnieuw tegenkomt, herkent waardoor je anders kan reageren. En dan krijg je iets heel leuks: vertrouwen. Je kweekt pas vertrouwen bij je mensen door jezelf te leren kennen.”

Volgende stap: aan het team werken. “We wilden rond dit vertrouwen werken. Samen met Steven Van Mol van Skill BuilderS besloten we ons hiervoor te baseren op de inzichten van Lencioni: hoe kunnen we als team samenwerken en elkaar begrijpen. Heel boeiend.”



Spontaan gedeeld leiderschap

Maar dan gebeurde er wat er in elk film gebeurt: het liep grondig mis. De markten waren op dat moment al zo veranderd, dat het bedrijf nauwelijks kon volgen. “De business ging achteruit en we moesten mensen ontslaan. Dat was een trauma, hier waren immers nog nooit ontslagen gevallen. Ook toen leerde ik een nuttige les: de leider weet niet alles!”

In vele gevallen loopt de leider voorop en de rest loopt erachter. **“In mijn zwartste periode is mijn team rechtgestaan en heeft gezegd wat het ging doen.** Andere mensen namen iets van me over, op eigen initiatief of omdat ik het vroeg, en dat was geweldig sterk. Zo ontstond er een vorm van gedeeld leiderschap wat me de ogen heeft geopend”, vertelt Koen Teunckens. “Het bleek ook het antwoord te zijn op een vraag die al langer voor me lag: wie is

je kernteam? Het besef kwam dat we moesten **nadenken over de samenwerking binnen het managementteam.**

Uiteindelijk werd het managementteam opgedeeld in vier groepen, **afhankelijk van wat iedereen best kan:** performance, transformatie, compliance en communicatie. In het begin zat Koen Teunckens in drie groepen (compliance was echt niet aan hem besteed). Na een tijdje was het zowel in de performancegroep als de communicatiegroep niet langer nodig dat hij bij de vergaderingen aanwezig was. Het liep vlot. “Dat maakt dat ik nu een groot deel van mijn tijd kan besteden aan transformatie, iets wat ik erg graag doe: welke mensen hebben we nodig, welke organisatie willen we worden, ...”



Het magische wondermiddel

“Een van de grootste zaken die we hieruit geleerd hebben, het magische wondermiddel zo je wil, is te **focussen op de sterktes van mensen**. Je zet de personen in waarin ze goed zijn. Zo slagen we erin om de traditionele organisatie met de verschillende afdelingen om te draaien naar een organisatie die heel erg klantgericht is: wat heeft onze klant nodig? We reorganiseren de processen in plaats van per afdeling te werken. We merken dat medewerkers die aanpak appreciëren, enthousiast worden en **zelf beslissingen nemen**. Vroeger moest er voor elke euro die werd uitgegeven, iemand tekenen. Nu mag iedereen in het bedrijf voor maximum 1000 euro aan materiaal bestellen. Eén voorwaarde: je baas mag er niet door in moeilijkheden komen.”

Wat kan HR betekenen in dit verhaal? “Heel simpel: **kies de leiders die dit kunnen!** Zowel bij rekrutering

als bij ontwikkeling. Zoek steeds mensen die zichzelf in vraag willen stellen, die zich willen verbeteren, een team ontwikkelen, die leiderschap kunnen afgeven en leiderschap ontwikkelen, de purpose van de stakeholders ontdekken ... en dat in een team dat er zin in heeft.”

Het verhaal lijkt hier rond, maar zoals bij elke goede film duikt er een **vervolgverhaal** op. “Ook bij mij is dit het geval. Ik wil graag weten waarom mensen bij Saint-Gobain willen werken”, eindigt Koen Teunckens. Het is het verhaal van de **‘purpose’**. Een bedrijf heeft vaak een missie, die waarschijnlijk wel te volgen is, maar word je er ook warm van? Elke werknemer heeft zijn eigen drijfveer of missie.

Expeditie Leiderschap Part 2 start daarom nu. Release volgend jaar?

Auteur: Katleen Weytjens





Digitaal, het nieuwe rekruteringsverhaal

Eva Deros, Professor HRM & Organisatiepsychologie

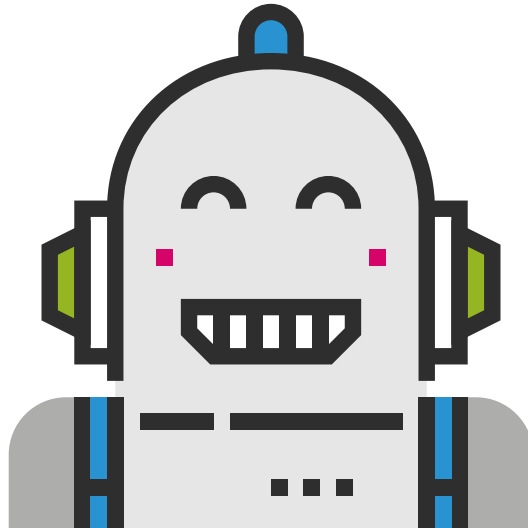
Stel dat we het rekruteringsproces zouden overlaten aan (ro)bots en algoritmes. Zou dat bedrijven verder helpen in hun zoektocht naar de juiste medewerkers? Of kunnen (ro)bots de menselijke geest nooit evenaren? En wat als dat geen fictie meer is, maar realiteit? Pertinente vragen van prof. Eva Deros (Universiteit Gent).

Even een blik op de toekomst: "(ro)bots of algoritmes struinen het wereldwijde web af naar geschikte kandidaten, screenen cv's en voeren zelfs de eerste sollicitatiegesprekken. Vervolgens speuren andere algoritmes naar digitale tekenen van talent bij de kandidaten. Voor de recruiter van vlees en bloed is er geen plaats meer...

De verhouding tussen werkgever en kandidaat verandert: moeten we nog vacatures uitschrijven? Misschien moeten sollicitanten zich niet meer

aanbieden bij bedrijven, maar zijn het de bedrijven die solliciteren bij de sollicitant? Die sollicitant laadt allerlei digitale badges op in zijn digitale rugzak en toont die via de sociale media."

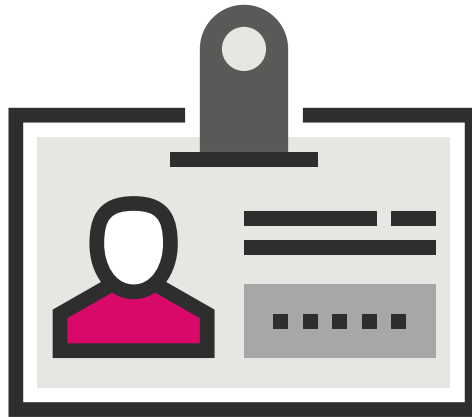
Is dit HR-fictie of zijn dit feiten? "De realiteit begint de HR-fictie in te halen. Het gaat razendsnel. Maar hoe waardevol zijn deze evoluties? En verplicht dit ons niet om grondig na te denken over onze toekomstige rol als recruiter", vraagt Eva Deros, professor HR en organisatiepsychologie aan UGent. Drie trends en evenveel of zelfs nog meer vragen...



Kunnen algoritmes beter voorspellen?

“Dat algoritmes cv’s screenen gebeurt eigenlijk al erg lang”, vertrouwt ze het HR-publiek toe op de HR Summit 2019. Het Pentagon en IBM zijn daar al in de jaren ’70 mee gestart omwille van efficiëntieredenen. Algoritmes kunnen **veel sneller** door een massa aan binnengestroomde cv’s gaan dan mensen. Belangrijke vraag is natuurlijk of die **screening ook goed gebeurt?** Worden alle meest beloftevolle cv’s eruit gepikt? Zo heeft Amazon vorig jaar de selectie via een bot moeten stopzetten omdat de sollicitatiebot discrimineerde. Het algoritme was té man-georiënteerd, want het baseerde zich op succesvolle profielen in de, overwegend mannelijke, organisatie. Gevolg: vooral cv’s van mannen kwamen uit de selectie naar voren. Ondertussen zijn er nieuwe algoritmes ontwikkeld die de bots controleren op hun **rechtvaardigheidsgehalte**.

Algoritmes kunnen efficiënt zijn (tijds winst) maar je kan je afvragen of ze ook effectief zijn. Kan je op basis van een mechanistisch algoritme wel voorspellen of iemand goed zal presteren in de job? In een onderzoek werden klinische (menselijke) en mechanistische (of algoritmische) beoordelingen over dezelfde informatie (bv. werkprestaties) met elkaar vergeleken. Resultaat? De mechanistische beoordeling versloeg de holistische, klinische aanpak en gaf zelfs tot 50% betere voorspellingen. “Dat is als mens moeilijk te accepteren en voor recruiters erg bedreigend. We hebben immers de neiging om te geloven dat we als professionals deze taak veel beter kunnen volbrengen dan een algoritme, bijvoorbeeld omdat we op onze jarenlange expertise kunnen terugvallen. Toch moet ik op basis van onderzoek bevestigen dat **in rekrutering goed ontwikkelde algoritmes het menselijk instinct verslaan!**”



Veranderen digitale badges het rekruteringsproces?

Digitaliseren zorgt niet alleen in bedrijven voor een snellere en betere screening van cv's, maar helpt ook de sollicitanten vooruit. Bijvoorbeeld met de digitale badge waarmee je al je opleidingen, vaardigheden, resultaten van eerdere tests in selectiekantoren etc. kan valideren en bundelen zodat potentiële werkgevers onmiddellijk een overzicht krijgen van je kennis en kunde. Het staat je uiteraard vrij te beslissen wie je inzage geeft in deze digitale badge. "Ook dit **zet de rol van de recruiter deels op zijn kop**. Het (onnodig) testen en hertesten wordt overbodig. Ook het checken van referenties krijgt een andere invulling. En waar het klassieke wervings- en selectieverhaal vooral een **B2B**-verhaal is, krijg je nu een ander soort **C2B-businessmodel**. De sollicitanten en recruiters krijgen een heel andere rol. Ook hier rijst weer de vraag of dergelijke evolutie de rol van de recruiter niet bedreigt? Kunnen we hiermee iets en hoe pakken we dit als recruiter op een goede manier aan?"

Eva Deros haalt een proefproject aan ter illustratie. Een grote Vlaamse stad en een selectiekantoor sloegen een tijd geleden de handen in elkaar en moedigden sollicitanten aan om hun digitale badge, die ze bij het selectiekantoor hadden opgebouwd, mee te nemen in het selectieproces van de stad. Opvallend genoeg bleek de succesratio van kandidaten met een badge iets hoger dan de succesratio van de kandidaten zonder badge. Badges kunnen dus niet alleen efficiënt zijn maar ook effectief.

Maar zijn alle digitale badges kwaliteitsvol en te vertrouwen? Of we ook geen wildgroei van (minder) kwaliteitsvolle digitale badges moeten vrezen, klinkt een vraag? Protagonisten van deze digitale badges geven aan dat de marktwerking uiteindelijk de beste badges en instellingen eruit zal filteren en behouden.



Kunnen Facebook-likes je persoonlijkheid voorspellen?

Tot slot wordt er nog een derde trend, die Eva Deros op de rekruteringsmarkt waarneemt, besproken. Deze trend gaat nog een stapje verder: **web scraping** (techniek waarbij op internet gezocht wordt naar interessante data) en **data mining** (techniek waarbij gezocht wordt naar zinvolle patronen in grote hoeveelheden aan data). Uit een bevraging van LinkedIn vorig jaar bij bedrijven bleek dat ongeveer een kwart hiervan gebruik maakt. Voorbeelden zijn Uber om de geschatte aankomsttijd te berekenen, maar ook het World Economic Forum om de competenties die in de nabije toekomst nodig zijn, te detecteren.

Terug naar de rekrutering: deze algoritmes gaan op zoek naar digitale signalen van talent. Een voorbeeld zijn de **Facebook-likes**. Je keuze van berichten die je liket, geeft inzicht in **je persoonlijkheid**, gezondheid, politieke voorkeur etc. Hetzelfde geldt voor **woorden/teksten**. Het cosmeticabedrijf L'Oréal in China zette enkele jaren geleden een algoritme in om te zoeken naar een **culturele match** tussen sollicitant en organisatie. En dat kende heel wat succes. Kandidaten met een diploma van een universiteit met een minder ronkende naam of uit minder traditionele doelgroepen kregen meer kans op selectie. →

Betekent dit ook dat deze digitale zoektocht de beste werknemers opleverde? “Mogelijk, maar niet noodzakelijk”, bevestigt Eva Deros. “Zo is er (voorlopig) **geen wetenschappelijk gevalideerd verband tussen de Facebook-beoordelingen (zoals likes) en jobprestaties**. Enige voorzichtigheid en een zorgvuldige aanpak is dus nodig.”

Kortom: “De traditionele denkpatronen in rekrutering worden toch wel op zijn kop gezet met de komst

van bots en algoritmes, maar we zijn er nog niet. Het is zeer complex”, besluit Eva Deros. “Toch is het aan ons om nu niet af te wachten maar proactief aan de slag te gaan en de digitale mogelijkheden te exploreren, integreren en evalueren in de HR-processen. En vooral: **na te denken over waar we als recruiters en HR-professionals naartoe willen gaan.**”

Auteur: Katleen Weytjens – Co-auteur: prof Eva Deros (Universiteit Gent)

Meer lezen over werving en selectie (oude en nieuwere aanpak):

- ① **Deros, E. (2019)**. Werven en selecteren In J. Valk & L. Lopes de Leao Laguna (Eds.), HRM heden en morgen: Evidence-based practice en Practice-based evidence. Alphen aan den Rijn, Nederland: Vakmedianet. (forthcoming)
- ② **Ryan, A. M. & Deros, E. (2019)**. The Unrealized Potential of Technology in Selection Assessment. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35 (2), 85-92. doi: 10.5093/jwop2019a10





Arbeidsmarkt in 2030: maak ruimte voor paradijsvogels

Fons Leroy, Arbeidsmarktdeskundige & ex-CEO VDAB

Geef mensen de ruimte om te werken met een doel voor ogen, in vrijheid en met autonomie, met aandacht voor de 'human'-kant en niet enkel de 'capital'-zijde. Dat is hoe Fons Leroy de arbeidsmarkt ziet in 2030, voor zijn kleinkinderen. Welke rol speelt HR hierin?

Nu Fons Leroy officieel de arbeidsmarkt heeft verlaten, of toch als gedelegeerd bestuurder van VDAB, wil dit niet zeggen dat hij diezelfde arbeidsmarkt ook de rug toekeert. Hij buigt zich nog steeds over de toekomst van de Vlaamse, of bij uitbreiding, internationale arbeidsmarkt. Niet meer voor zichzelf, wel voor zijn kleinkinderen. **Hoe zou hij willen dat de arbeidsmarkt er voor hen uitziet?** Geen verzamelpplaats voor 'task rabbits', taakkonijnen in een hokje, maar wel een ruimte voor 'purpose paradise birds', paradijsvogels met een doel voor ogen, die vrijheid hebben en autonomie. **Welke rol speelt HR in deze ontwikkelingen?**

De **uitdagingen zijn gekend**. "Ik herhaal ze hier nog even, want HR lijkt niet altijd alles onmiddellijk te begrijpen", grapt Fons Leroy voor een uitgesproken HR-publiek op de HR Summit 2019. Er is de enorme, ongeziene vergrijzing op de arbeidsmarkt met bijhorende 'grexit' en een schaarste aan nieuwkomers waardoor de verhouding jongeren-ouderen nergens in Europa zo slecht is als in België: 82 jongeren per 100 ouderen versus gemiddeld 91 jongeren per 100 ouderen. Hierdoor is de druk op de arbeidsmarkt groot. De arbeidsmarktstudie van Agoria vertelt dat die druk enkel nog zal toenemen: voor elke job die verdwijnt door digitalisering en economische dynamiek, zullen er 3,7 nieuwe jobs gecreëerd worden.



Werken aan vaardigheden én mentaliteit

De digitalisering heeft een impact op de hele arbeidsmarkt. “Of de nieuwe regionale/federale regeerakkoorden hierop voldoende antwoorden hebben, is nog maar de vraag. Ook al omdat een **regeerakkoord geen invloed heeft op de mentaliteit van bedrijven en medewerkers**”, zegt Fons Leroy.

“Het is duidelijk dat zowat iedereen die vandaag op de arbeidsmarkt actief is, bijkomende vaardigheden nodig heeft. Maar volgens een OESO-rapport ziet maar liefst **82% van de werkende Vlamingen het belang van permanente vorming niet in!** Dit maakt duidelijk dat

we een zeer grote **culturele shift** moeten doormaken om voldoende geschoolde medewerkers te hebben die in 2030 in die snel veranderde omgeving nog meekunnen.”

Zonder maatregelen zullen meer dan een half miljoen jobs niet ingevuld geraken. 4,5 miljoen werkenden moeten hun competenties upgraden, 310.000 werkzoekenden en werkenden hebben nood aan herscholing. Slagen we daar niet in, dan kijkt ons land aan tegen een mogelijk verlies van 95 miljard euro, of 16,5% van het bbp.



Stel technologie in dienst van mens en maatschappij

Een van de vraagstukken is hoe we technologie kunnen gebruiken ten dienste van mens en maatschappij. In Nederland wordt dit vraagstuk sterk geëxploreerd door arbeidsmarktdeskundigen en economen; in Vlaanderen veel minder. “Als we over human capital spreken, dan hebben we al **te lang te veel gefocust op ‘capital’ en te weinig op het ‘human’ luik**”, vindt Fons Leroy. “Ik wil graag dat mijn kleinkinderen als human beings hun ding kunnen doen. En dan moeten we een keuze maken. Een keuze die eigenlijk niet zo moeilijk is: Laat robots het werk doen dat saai, repetitief, zwaar, geestdodend, ... is zodat we de **menselijke waarde van werk herstellen**. Vandaar ook de titel van mijn jongste boek ‘no jobs’, omdat het woord ‘jobs’ een heel negatieve betekenis heeft gekregen. We spreken vaak over rotjobs, hamburgerjobs, ... We moeten het vakmanschap in eer herstellen.”

Technologie biedt enorme mogelijkheden om de mens opnieuw vanuit zijn human capital te benaderen.

Aan HR om die technologische evolutie te flankeren met een competentiebeleid waardoor er geen verdringing is maar wel ruimte voor de mens om de taken te doen waarvoor alleen de mens geschikt is. Taken op basis van de unieke menselijke competenties rond respect, zorgzaamheid, interageren, creativiteit, verwondering, ... Allemaal zaken die we niet kunnen toeschrijven aan robots.

Fons Leroy pleit er ook voor om technologie en robots slim in te zetten om de kansen van mensen die het nu moeilijk hebben op de arbeidsmarkt, te vergroten. Mensen met een beperking kunnen nu veel beter worden ingeschakeld. “In het onderwijs kennen we een systeem van Bednet waarbij zieke kinderen vanop afstand mee de lessen kunnen volgen en geïntegreerd worden in de klas. Kunnen we dit systeem niet uitbreiden naar de arbeidsmarkt om mensen extra kansen te geven?”, vraagt hij zich af.



SDG's (sustainable development goals) als uitgangspunt voor de arbeidsmarkt

Tot slot geeft Fons Leroy drie denk- of handelingskaders mee die ervoor moeten zorgen dat we **evolueren naar een beter functionerende arbeidsmarkt** waar mensen zich kunnen vinden in hun werk.

1. Duurzame arbeidsorganisatie

Neem de sustainable development goals (SDG's) van de Verenigde Naties als uitgangspunt voor een betere werking van de arbeidsmarkt, voor een arbeidsmarkt die deel uitmaakt van een betere wereld. Hoe kunnen we inclusief, cocreatief en duurzaam zijn?

2. Workability

Dit is heel sterk ontwikkeld in Finland met het Huis van Werkvermogen. Bedrijven moeten huizen van geluk en welbevinden zijn, willen we mensen langer aan de slag houden. We moeten dit holistisch benaderen: het gaat

niet enkel over competenties en talenten, maar ook over mentale en fysieke fitheid, waarden, culturele fit tussen organisatie en medewerkers, ...

3. 21-eeuwse vaardigheden

Investeer in de competenties die medewerkers nodig hebben om wendbaar én weerbaar te zijn. Mensen moeten niet enkel onmiddellijk inzetbaar zijn, maar ook op lange termijn. Elke opleiding die we vandaag organiseren of subsidiëren zou op zijn minst deels gericht moeten zijn op de ontwikkeling van toekomstgerichte vaardigheden.

Kortom: In plaats van opgesloten konijnen te verzamelen, creëren we beter een ruimte waar mensen kunnen rondlopen, proeven, mekaar opzoeken, ... Een ruimte waar geen hekken zijn, wel mogelijkheden om zelf de job in te vullen. En dan krijgen we gelukkige medewerkers!

Auteur: Katleen Weytjens



SBS Skill BuilderS – HR Summit 2019 – Human capital in een tijd van contradicties



HR SUMMIT 2019

Whitepaper

**Human Capital in een tijd van
contradicties**