



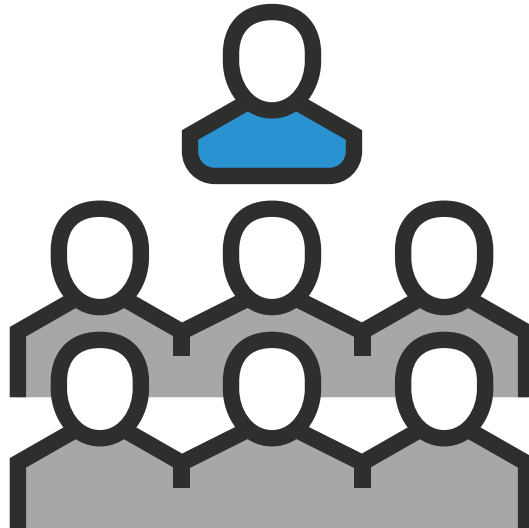
Hoodies bepalen de nieuwe arbeidsmarkt

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