

HOOFDSTUK 14

De dans tussen synchrone en asynchrone communicatie

Isabel De Clercq

‘Asynchrone communicatie? Nog nooit van gehoord.’

Dat is de reactie van mijn zoon Karel wanneer ik zeg welk topic me de laatste maanden in de ban heeft gehouden. Ik heb interviews afgenomen, blogs gelezen en talloze podcasts beluisterd. Ik heb ook het boek *The Async-First Playbook* doorgenomen: het enige boek dat ik vond over het topic.

‘Het is hip en trendy’, zeg ik. ‘Het wordt in verband gebracht met *remote work*. Het gaat over tragere, digitale communicatie.’

‘Digitaal en traag. Mama toch. Digitaal staat voor snelheid, voor hyper-connectie.’

Daar sta ik met mijn mond vol tanden. Ik die dacht dat ik na al mijn gelees en ge-luister toch wel als expert uit de hoek zou kunnen komen.

De dag erop kom ik met een betere definitie: ‘Bij asynchrone communicatie gaat er informatie van de zender naar de ontvanger maar in tegenstelling tot bij een gesprek, wat een voorbeeld is van synchrone communicatie, verwacht de zender niet onmiddellijk een antwoord.’

‘Zoals een boek dus’, zegt mijn zoon. ‘Echt hippe dingen waar jij op werkt.’

Het antwoord van mijn zoon verrast me. Maar ik zet door. De info die ik heb gevonden sterkt me in het idee dat het topic de moeite is om verder te exploreren. Dat het nieuw is en niet zo makkelijk te definiëren blijkt ook uit onderzoek van Qatalog en GitLab van eind 2022: ‘(...) the term asynchronous work is still alien to many, with only 15% of people understanding the term very well and over 40% never having heard of it’⁸⁵.

Om asynchrone communicatie te demystifiëren start ik met een aantal concrete voorbeelden.

Vijf voorbeelden

Hieronder vind je vijf voorbeelden: de eerste vier zijn makkelijk herkenbaar, het laatste ligt wellicht verderaf van je dagelijkse realiteit.

Voorbeeld 1: van slaapverwekkende meetings naar momenten van verbinding

Wanneer ik Mauro Catozzi interview in de herfst van 2021 is hij leidinggevende bij Proximus. ‘Ik werd getriggerd door je boodschappen over asynchrone communicatie. Ik ging ermee aan de slag, en ja, het werkt. Vroeger namen mijn teammeetings twee uur in beslag. Niemand had er zin in. Nu duren ze 50 minuten en zijn ze intense momenten van verbinding.’

Mauro legt uit dat die dynamiek van verbinding start voor de meeting. Niet alleen Mauro bereidt de samenkomst voor: iedereen brengt agendapunten aan. Daarvoor gebruiken ze OneNote. De agendapunten zijn geen bulletpoints maar vragen: dat stimuleert het samen zoeken naar oplossingen. De informatie die nodig is om te antwoorden op de vragen staat ook in OneNote en iedereen neemt die op voorhand door. Dit garandeert dat de tijd die teamleden samen doorbrengen optimaal wordt gespendeerd.

‘Het vraagt wel discipline en een strakke planning. Maar: het werkt.’

Bij het schrijven van dit boek, in de lente van 2023, contacteer ik Mauro opnieuw. Ik wil weten of hij nog steeds diezelfde principes toepast: was zijn liefde voor asynchrone communicatie geen eendagsvlieg? Ik kopieer het antwoord dat ik vind in mijn mailbox: ‘Just yesterday I was explaining the importance of identifying the synchronous / asynchronous / digital / physical connection moments and (even more) the importance of focus time. Preparing, anticipating synchronous moments is crucial.’

Dat meetings best niet worden ingezet om aan *broadcasting* te doen, dat hoor ik ook bij Dropbox: ‘Les réunions, c’est de vraies interactions, elles doivent être enrichissantes.’ Tijdens een webinar formuleert een medewerker van een andere organisatie (Klaus) dat als volgt: ‘What is crucial is how can you make sure that when your team comes together, it actually really counts.’ En een blogger van de organisatie Doist, een techbedrijf dat asynchrone tools ontwikkelt, schrijft: ‘We have meetings when they make sense.’

Joke Van Hamme, teamleider bij AGConsult, gebruikt dezelfde formulering. ‘Wanneer we samenkomen, dan moet het de moeite zijn. Meetings zijn er niet om zomaar wat met elkaar te praten, er moet waarde gecreëerd worden.’ Joke past die werkwijze niet alleen intern toe, maar ook bij klanten. ‘Vroeger was een kick-offmeeting een voorstelling van het project. Dat was dus vooral eenrichtingsverkeer: *push* van ons naar de klant. Dat wil ik niet meer. Onze tijd is kostbaar. Die van de klant ook. Van die kick-offmeeting maak ik een werksessie. Dat kan enkel wanneer alle informatie op voorhand is doorgegeven en de meeting is voorbereid.’

In een LinkedIn-post van de VP Culture van HubSpot lees ik: ‘Every meeting should help a team either develop, decide, debate or discuss. If a meeting does not meet that purpose, consider moving to async.’ Met andere woorden: een meeting waarbij je vooral één mond ziet bewegen was beter een e-mail geweest. Een meeting staat voor dialoog, niet voor eenrichtingsverkeer.

Dat advies staat in schril contrast met de realiteit in de meeste ondernemingen. Uit recent onderzoek bij 1.000 Vlamingen, geleid door professor Stijn Baert van de UGent, blijkt dat 61% van de vergaderingen gebruikt wordt om informatie te delen⁸⁶.

Je leest het goed: 61%.

Voorbeeld 2: traag communiceren over tussentijdse resultaten en twijfels, dat verbindt

Van de Solvay Business School krijg ik de opdracht om een vragenlijst op te stellen. Bij het uitvoeren van de taak merk ik dat ik hier en daar twijfel. Mochten mijn opdrachtgever en ikzelf in dezelfde ruimte hebben gezeten, dan had ik hem verschillende keren gestoord om vragen te stellen. Maar hij zit in Brussel en ik in Antwerpen. Ik besluit een document te maken met een tussentijds resultaat én mijn twijfels. We hebben afgesproken dat als we elkaar vragen stellen we uiterlijk 24 uur erna een antwoord mogen verwachten.

Deze vorm van samenwerken garandeert dat we elkaar minder storen en dat we de tijd nemen om onze reflecties grondig en gestructureerd op papier te zetten. Na enkele mails volgt een telefoon. Ik voel aan den lijve dat het ook goed doet om synchroon feedback te krijgen.

The magic is in the mix. Ik pleit niet voor 100% asynchrone communicatie. Wel voor een gezonde mengeling.

Yin en yang zijn niet ver weg.

Voorbeeld 3: goed gedocumenteerde werkprocessen ondersteunen het onboardingproces

Ook bij het doorgeven van kennis aan nieuwe medewerkers vinden we asynchrone communicatie. Ik vind hiervan een voorbeeld bij het Nederlandse clevergig. Hun CEO, Michel Pillet, vertelt me het volgende:

‘De manier waarop een demo gegeven wordt aan de klant, de snelheid waarmee we schermen tonen, de uitleg die je erbij geeft, de antwoorden als mogelijke tegenwerpingen van de klant, de voordelen zoals die benoemd werden door andere klanten, dat alles moet je niet keer op keer tijdens een training uitleggen. Je kan dat uitschrijven en opnemen op video. Ook dat is een voorbeeld van asynchrone communicatie. Het garandeert dat nieuwe medewerkers zich snel inwerken, dat ze individueel al veel leren en dat ze op een uniforme manier het product verkopen. Dat verbindt mensen zonder dat we fysiek moeten samenkomen. En natuurlijk maken we ook tijd voor individuele coaching. We geloven niet in 100% asynchrone communicatie.’

Ook hier: *the magic is in the mix*.

Voorbeeld 4: Read The Fucking Manual (RTFM)

Hoe zorg je ervoor dat teamleden van elkaar weten hoe ze het liefst werken, wanneer ze het meest productief zijn, hoe ze het liefst gebriefd worden? Je zou het kunnen doen tijdens een meeting maar die informatie is vluchtig en wat gedaan wanneer nieuwe medewerkers het team vervoegen?

Joke Van Hamme van AGConsult pakt ook dit aan met asynchrone communicatie. ‘Elk teamlid schrijft zijn eigen handleiding uit: een document dat collega’s een inzicht geeft in de manier waarop hij/zij het best functioneert. We gebruiken daarvoor een vast sjabloon.’

In het sjabloon dat Joke gebruikt staan de volgende vragen:

- > Schrijf in maximaal vijf bulletpoints wat we over jou moeten weten
- > Wie ben jij op het werk?
 - Wat is je rol?
 - Wanneer ben je bereikbaar?
 - Wanneer ben je het meest productief?
 - Hoe communiceer jij het liefst?
 - Hoe wil je gebriefd worden?

- Hoe brief je graag anderen?
- Waar denk je (niet) goed in te zijn?
- ...

> Wie ben je thuis?

Het uitschrijven van deze handleiding verplicht teamleden om aan zelfreflectie te doen. Het is een middel tot verbinding: een asynchrone, één die niet vluchtig is.

‘Wanneer ik tijdens een teammeeting die persoonlijke handleidingen op de agenda zet, dan komen daar steeds zinvolle discussies uit.’ Dat zegt Joke me. ‘En nieuwe medewerkers worden sneller deel van het team.’

Alweer: the magic is in the mix.

Voorbeeld 5: een origineel beslissingsnameproces

Bij Alan, een organisatie gespecialiseerd in digitale ziekteverzekeringen, wordt asynchrone communicatie hoog in het vaandel gedragen. Zij werken zelfs *asynchronous first*. Het voorbeeld dat ik bij hen vind gaat verder dan de voorgaande vier. Waar in andere organisaties beslissingen altijd synchroon worden genomen, kan dat bij Alan ook asynchroon.

De CEO van Alan, Jean-Charles Samuelian-Werve, die een eigen blog heeft waarin hij zijn visie op de toekomst van werk uitdraagt, heeft een volledige blogpost gewijd aan dat proces van asynchrone beslissingsname⁸⁷.

Wat me opvalt in die blog is dat het proces stap voor stap is gedocumenteerd. Medewerkers volgen een handleiding die een gedetailleerd antwoord geeft op de volgende drie vragen.

- Vraag 1: in welke omstandigheden open je een issue? Een issue is een vraag waarover een beslissing genomen moet worden. Antwoord: indien er veel mensen geïmpacteerd worden en indien het resultaat van de beslissing niet makkelijk terug te schroeven is.
- Vraag 2: welke vier rollen kunnen we onderscheiden bij zij die geïmpacteerd worden door het beslissingsnameproces en wat mogen zij wel of niet doen? Antwoord: *Lead, Owner, Consulted, Informed*.
- Vraag 3: op welke manier formuleer je een issue? Antwoord: er moet als het ware een sjabloon worden gevolgd met de volgende vaste elementen: scope + waarom + context + deadline + vraagstelling.

In de blog uit de CEO zijn geloof in de kracht van schriftelijke communicatie. Hij verwacht van zijn medewerkers dat ze goed kunnen schrijven: ‘Nous croyons à l’écriture utile: « Ce que l’on conçoit bien s’énonce clairement », disait Boileau. Si nous ne parvenons pas à écrire quelque chose de manière simple, cela signifie que nous ne sommes pas sûrs de l’exactitude de notre affirmation.’

En ook : ‘Ces conversations sont la pierre angulaire de notre culture de la transparence, de l’asynchrone et de l’écrit. Maîtriser les rouages conversationnels sur ce forum est clé pour chaque Alaner.’

Wauw.

En wat zijn de voordelen?

Grip op de agenda, efficiëntie, tijdswinst, betere kennisdeling, degelijkere beslissingsnameprocessen, minder vluchtige informatiestromen, meer rust in het hoofd, verplicht worden je gedachten te ordenen en volledig te zijn, minder meetings, meer autonomie en dus meer gemotiveerde medewerkers, opzetten van realistische plannings, een inclusievere werkplek omdat iedereen de kans krijgt deel uit te maken van de conversatie in welke tijdszone je ook zit, de kans krijgen om na te denken over een vraag en met een weloverdacht antwoord terugkomen.

Dat zijn de verschillende voordelen die ik vond in de blogs, interviews en podcasts. Het klinkt wellicht als muziek in de oren van zij die gebukt gaan onder het gewicht van uitputtende werkdagen en constante onderbrekingen. Waarom springt dan niet elke organisatie op deze manier van samenwerken? Om een eerste antwoord te kunnen formuleren op deze vraag neem ik je mee terug in de tijd: naar mijn twee vorige werkgevers.

Laat mij toe een verhaal te vertellen.

Terug in de tijd met de teletijdmachine

In de jaren '90 werk ik in het Talencentrum van de UGent. Onze baas is een visionair man, gepassioneerd door de link tussen technologie en leren. Wij ontwikkelen zelf onze handboeken en dat proces verloopt als volgt. Onze baas heeft zijn methodologie uitgeschreven: een leidraad met filosofische reflecties. Concrete voorbeelden vind ik in de handboeken gemaakt door collega's. De verschillende lesgevers zien elkaar niet zo vaak maar er heerst een gevoel van verbondenheid. De lijm tussen ons is onze gedeelde visie op leren.

In mijn eigen bureau ga ik aan de slag met eenvoudige tools: pen, papier en Word-Perfect. Wanneer een les af is, print ik die uit en leg ik die in een kast op de eerste verdieping. In het fysieke postvakje van de directeur. Die bekijkt mijn les en noteert zijn feedback op mijn papieren. De les vind ik twee dagen later terug in mijn postvakje. Ik ga verder aan de slag.

Asynchrone communicatie dus. En dat dertig jaar geleden.

Waarom de mayonaise niet altijd pakt

In 2005 verander ik van werk: ik start als Learning Consultant bij Kluwer Opleidingen. Wat er volgt op een warm onthaal aan de koffiemachine komt als een schok: het landschapskantoor. Het lawaai is overweldigend. Het wordt bovendien niet geapprecieerd dat ik me afzonder in een stille vergaderzaal.

Ik ben nieuw in de groep: de gemeenschappelijke taal die mijn collega's met elkaar verbindt versta ik nog niet. Ik word daarbij wel geholpen door digitale tools. Zo geeft de tool met procedures me inzichten en ook de website van onze organisatie helpt: de trainingen die ik moet verkopen staan als puzzelblokjes goed beschreven. Het is echter niet mijn taak om nieuwe trainingen te ontwikkelen maar om de juiste mix van blokjes bij de klant te brengen.

Veel kennis is niet gedocumenteerd. En die kennis moet ik halen uit de conversaties die over de bureaus heen vliegen. Ik kan niet anders dan collega's regelmatig vragen stellen omdat ik zonder hun antwoord niet verder kan. Dat constante storen wordt niet gezien als negatief. Wij zijn een team. Elkaar direct helpen is een vorm van collegialiteit.

In het najaar van 2005 begrijp ik dat de blik die de organisatie op mij werpt veranderd is. Aan de universiteit was ik een kenniswerker pur sang. In de nieuwe setting ben ik eerder een doener. Mijn taak bestaat eruit klanten te helpen. Snel te helpen. Een telefoon laten we niet langer dan drie keer rinkelen. De concurrentie is voor de klant maar één telefoongesprek verwijderd.

Mijn stille bureau is vervangen door een gezellige maar steeds zoemende bijenkorf. Een legbatterij. Een blik sardienen.

Of, zo voelt dat voor mij. Mijn gevoel wordt niet gedeeld door de collega's.

Waarom de mayonaise niet altijd zal pakken

Het verschil tussen beide werkgevers laat zien in welke soort organisatie asynchrone communicatie beter gedijt. Ik zie al zeker drie elementen die aanwezig moeten zijn.

Element 1: vertragen mag

De organisatie gaat ervan uit dat degelijk kenniswerk gebaat is met vertraging en concentratie. Er is geen dichotomie tussen de managers (zij die denken) en de rest van de organisatie (die doet).

Element 2: het individu gaat niet volledig op in het team

Asynchroon samenwerken veronderstelt dat het individu in zijn waarde wordt gelaten. Het collectief is belangrijk, het team speelt een rol, maar het individu wordt ook gezien.

Element 3: een gemeenschappelijk doel, een gemeenschappelijke taal en goed gedocumenteerde kennis verbinden de teamleden

Asynchrone samenwerking veronderstelt dat mensen op een dieper niveau met elkaar verbonden zijn: ze delen dezelfde waarden, ze gaan voor een gemeenschappelijk doel, ze spreken een gemeenschappelijke taal. Maar dat is niet alles: de verbinding wordt ook gegarandeerd door transparantie van informatie. Zoveel mogelijk kennis is terug te vinden in een database waarin info makkelijk op te sporen is.

Anders geformuleerd: asynchrone communicatie zal moeilijker plaatsvinden in organisaties met medewerkers die in een zo hoog mogelijk tempo, mechanisch als het ware, een repetitief en relatief makkelijk aantal handelingen moeten uitvoeren waarover zij bovendien een beperkte beslissingsbevoegdheid hebben. Medewerkers hebben dan vaak snel de hulp, de beslissing van de manager nodig om hun werk naar behoren te kunnen uitvoeren.

Kortom: asynchrone communicatie past niet in alle organisaties.

Simplificeren helpt

Tabellen hebben de neiging om de realiteit te simplificeren. En toch hou ik van onderstaand overzicht.

<i>Werkgever 1</i>	<i>Werkgever 2</i>
Mix synchrone en asynchrone communicatie	Focus op synchrone communicatie
Volledig gedocumenteerde werkprocessen	Deels gedocumenteerde kennis
Individu en team: beiden zijn belangrijk.	Er gaat vooral aandacht naar het team.
Medewerkers zijn denkers en doeners.	Het management denkt, de anderen voeren vooral uit.
Wordt hoog in het vaandel gedragen: reflectie.	Worden hoog in het vaandel gedragen: snelheid, spontaneïteit en constante beschikbaarheid.
Die reflectie doe je alleen én samen.	Als er gekozen moet worden tussen samen-zijn en individueel waarde creëren, gaat de voorkeur uit naar het samen-zijn.
Gericht op het nu en op de toekomst: informatie moet later ook beschikbaar zijn.	Eerder gericht op het nu.

Bewuster omgaan met tijd

‘Je inzichten kloppen. En toch zie je een belangrijk element over het hoofd, Isabel.’ Dat vertelt Inge Vandenbussche me tijdens ons gesprek in de herfst van 2022. ‘Asynchrone communicatie hangt samen met een specifieke cultuur, dat klopt. Maar er is meer: mensen zijn het altijd gewoon geweest om op kantoor synchroon, simultaan samen te werken. Ze beseffen niet dat het ook anders kan.’

Dat vind ik een genuanceerd inzicht.

Inge zegt dat het verleidelijk is om in strikte regeltjes te vatten wanneer je synchroon en asynchroon samenwerkt, maar benadrukt dat het niet werkt. ‘Wat belangrijk is, is dat je mensen meer laat nadenken over hoe je dingen doet.’

Ik moest daarbij denken aan onderzoek *The Mindlessness of Organizational Behaviours*⁸⁸ van 1988. Om tijd te winnen worden vaak voorkomende handelingen in organisaties omgezet in processen. En dat is een goede zaak: het vermijdt verspilling van tijd. Het wiel moet niet altijd opnieuw worden uitgevonden. Alleen is het zo dat we de neiging hebben om ook slaaf te worden van die processen. ‘Scripts predispose individuals to mindless behavior.’ Wat bedoeld is om energie te sparen, wiegt ons ook in slaap.

Een verhoogd bewustzijn over het gebruik van tijd en over waardecreatie, die boodschap loopt als een rode draad doorheen een webinar dat in 2022 werd georganiseerd door SafetyWing. 'It's about work. It's not about the clock.' Met die zin wordt het webinar geopend.

En in een podcast hoor ik een softwaredeveloper van Shopify het volgende zeggen: 'The combination of asynchronous and synchronous communication is about a fight against wasting time. We should make sure we spend time on building things and then sharing asynchronously what we have built.'⁸⁹

Kortom: de dans tussen synchrone en asynchrone communicatie past in de strijd voor duurzaam gebruik van tijd.

Ja, maar...

'Asynchrone communicatie past niet bij mijn persoonlijkheid. Ik ben extravert. Prikkel van anderen zijn nodig om optimaal te functioneren.' Dat argument hoor ik vaak.

Over de wetenschappelijke onderbouw van persoonlijkheidstesten is al veel inkt gevloeid. Ik bekijk die discussie liever van op de zijlijn. Maar over één ding zijn velen het eens: het verschil tussen extravertie en introvertie situeert zich op een continuüm. De meesten onder ons zitten niet aan de uitersten maar hangen ergens tussenin.

Dat is al één.

Bovendien krijg ik de indruk dat die verwijzing naar persoonlijkheidsprofielen misbruikt wordt. Ze wordt ingezet om te camoufleren dat we geen zin hebben om onze mouwen op te stropen en in het moeilijke werk te duiken. Kortom: soms zijn meetings gewoon uitstelgedrag.

Dat is dan twee.

En drie: zo goed als alle organisaties die spreken over asynchrone communicatie gaan voor een mix. In een webinar⁹⁰ hoorde ik een medewerker van de organisatie Klaus zeggen: 'We love async but we should not forget synchronicity also helps to build a team culture.'

Tijdens de interviews die ik afnam in de herfst van 2022 vroeg ik naar de verhouding tussen synchroon en asynchroon. Ik kwam daarbij op een gemiddelde van

70/30: 70 asynchroon en 30 synchroon. En die verhouding vind ik ook terug in een blogpost van Doist: die 30% wordt daarin nog verder gespecificeerd in 25% digitaal en 5% fysiek. En ook Chase Warrington, de CEO van Doist, hoor ik zeggen dat ze gaandeweg hebben ingezien dat volledig asynchroon niet werkt.

The magic is in the mix. Reflectie én spontaneïteit. Traagheid én snelheid. Werken aan de toekomst door kennis en vragen te documenteren én snel pingpongen in het hier en nu. Asynchrone en synchrone communicatie zijn als twee danspartners. En bij die dans hebben ze elkaar nodig.

De toekomst zal uitwijzen welke verhouding tussen beide de meest duurzame is.

Ja, maar...

‘Asynchrone communicatie ondermijnt de verbinding tussen mensen. Want het leidt tot minder meetings.’ Ook dat is een vaak gehoord tegenargument.

Onderzoek van de Antwerp Management School heeft uitgewezen dat sinds de gezondheidscrisis de verbondenheid tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en organisaties verminderd is. Maar al die tijd beheersten meetings toch onze agenda’s?

Professor Paul Verhaeghe wijt dat verlies van verbondenheid aan het neoliberalisme. Psychiater Dirk De Wachter wijt het aan onze doorgeslagen *ikkigheid*. We leven blijkbaar in woelige tijden waarin door het wegvallen van religie er hooggespannen verwachtingen leven ten opzichte van werk. Het schuurt en het jeukt. Vandaar ook de titel van Verhaeghes meest recente boek *Onbehagen*.

Laat ons dat onbehagen over werk niet alleen verklaren door een gebrek aan ontmoetingen. Fysiek of digitaal.

Op LinkedIn vond ik ook nog de volgende interessante gedachte: ‘There is a narrative trending right now that says more time together = connection. But ultimately meeting does not always equate to connection. Connection = feeling valued, seen and heard. Focus your efforts on initiatives that will solve for that.’

Wauw dacht ik toen ik dat las.

Ja, maar...

In bedrijven waar ze ook asynchroon samenwerken neemt men meer tijd om be-

slissingen te nemen. Dat klopt. In een webinar hoorde ik Gonalo Silva, de CTO van Doist, hierover het volgende zeggen: ‘It’s always long form, always thought out, and this is 99% of the conversations we have about everything. I understand why we can be sceptical about this. For example, decision making is delayed, because most things will take at least 24 hours to move ahead. The truth is: this leads to better discussions, thoughtful ways of approaching a problem which in the end leads to better decisions. So, we can take the hit on decision speed, because we gain on decision quality.’

Of anders geformuleerd: *reculer pour mieux sauter*.

En nu: aan de slag!

In het boek *The Async-First Playbook* vind je een overzicht van tools die je nodig hebt om asynchroon samen te werken. Denk aan e-mail, videoconferencing, chat, documenten waarop je kan samenwerken, een digitaal whiteboard, een database waar alle kennis is samengebracht.

Natuurlijk is het zo dat die toolset evengoed kan worden gebruikt om synchroon te werken.

A fool with a tool, is still a fool.

Wat vooral nodig is, is een andere mindset, een andere blik op werk. En daarmee verwijs ik graag naar het hoofdstuk ‘Een nieuwe taal voor zinvol werk’. Samenkomsten met anderen – vergaderen – wordt nog vaak gezien als de enige manier om te werken. En natuurlijk zijn meetings een belangrijk deel van onze werkactiviteiten, maar creëer je alleen daarmee waarde voor de klant?

De protagonisten in dit hoofdstuk: het directiecomité, de HR-beleidsmakers en het team

Ik sluit dit hoofdstuk graag af met vragenlijsten: één voor het directiecomité, één voor de HR-beleidsmakers en één voor teams.

Voor het directiecomité

1. Willen jullie dat er komaf wordt gemaakt met constante onderbrekingen?
2. Indien het antwoord ja is: waarom willen jullie dat?
3. Hoe gaan jullie ervoor zorgen dat de hele organisatie deze boodschap begrijpt en internaliseert?
4. Zijn jullie bereid om te gaan voor meer transparantie?
5. Voor welke taken hebben jullie focustijd nodig? Zijn jullie bereid het voorbeeld te geven?

Voor de HR-beleidsmakers

1. Welke HR-processen kunnen de omslag van presenteïsme naar focus op outcome ondersteunen?
2. Welke bestaande HR-processen houden die omslag tegen?

Voor de teams

1. Met welke activiteiten creëren jullie waarde?
2. Voor welke van die activiteiten hebben jullie focustijd nodig?
3. Hoeveel uur focustijd hebben jullie nodig?
4. Wanneer plannen jullie die best?
5. Hoe zorgen jullie ervoor dat jullie die focustijd blijvend respecteren?
6. Wie moet op de hoogte worden gebracht?
7. Met welk gedrag onderbreken jullie nu elkaar?
8. Willen jullie de meetings die jullie nu enkel gebruiken om informatie te geven vervangen door asynchrone communicatie?
9. Kan iedereen werken met de nodige tools?
10. Schrijven jullie helder?
11. Hoeveel tijd zijn jullie bereid te laten tussen vraag en antwoord?
12. Welk kanaal gebruiken jullie enkel en alleen voor noodgevallen?
13. Wat is een noodgeval?
14. Is in jullie team constante beschikbaarheid voor de klant belangrijk?
15. Kan dit ook worden geregeld op teamniveau?
16. Ik hoop dat in de toekomst asynchrone communicatie meer plaats krijgt in organisaties. Het is een krachtig wapen in onze strijd tegen constante onderbrekingen. Alleen hou ik mijn hart vast. Er zijn immers zoveel hordes te nemen.
17. De dansvloer oogt nog pijnlijk leeg.

KORTOM

Inzicht 1

Bij asynchrone communicatie gaat er informatie van de zender naar de ontvanger zonder dat de zender meteen een reactie verwacht.

Inzicht 2

Asynchrone communicatie is een machtig wapen in de strijd voor goed en duurzaam kenniswerk. Het laat ons toe terug de tijd te nemen om na te denken, onze gedachten te ordenen. Het garandeert grip op de agenda, het geeft meer rust in ons hoofd, het leidt naar meer autonomie.

Inzicht 3

The magic is in the mix. Een mix van 70/30. Bij 70% asynchrone en 30% synchrone communicatie lijkt het evenwicht gezond en duurzaam te zijn. De toekomst wijst uit of die verhouding nog verandert.

Inzicht 4

Organisaties die asynchroon willen samenwerken verkiezen gedocumenteerde boven vluchtige informatie. Kennis wordt neergeschreven in een tekst of wordt opgenomen op video. De meeste voorbeelden die ik vond waren van schriftelijke aard (voorbereidingen meetings, documenten met reflecties over tussentijdse resultaten en twijfels, werkprocessen, handleidingen over hoe iemand het liefst samenwerkt, beslissingsnameprocessen). Bij de organisatie cleverig vond ik ook video (uitleg over verkoop van hun product).

Inzicht 5

De mayonaise zal niet overal pakken. Asynchrone communicatie veronderstelt een specifieke cultuur: een cultuur van vertrouwen en transparantie waarin de medewerker beschikt over genoeg informatie en autonomie om een aantal uren na elkaar te kunnen doorwerken zonder daarbij de hulp te moeten inroepen van de leidinggevende. Asynchrone communicatie gedijt vooral in organisaties waarin snelheid niet altijd wordt gezien als de beste manier om waarde te creëren voor klanten noch bij het nemen van beslissingen.

Inzicht 6

Asynchrone communicatie veronderstelt dat we onze gebruikelijke, synchrone manieren van samenwerken kritisch willen herbekijken. Dat veronderstelt voorbeeldgedrag van de top, andere HR-processen, afspraken binnen het team en discipline van het individu.

INTRODUCTIE TOT HOOFDSTUK 15

Meeting Madness

Lees dit korte hoofdstuk als appendix bij het vorige hoofdstuk.

Of beter: als kers op de taart.

HOOFDSTUK 15

Meeting Madness

Isabel De Clercq

Ik hoorde het hem graag zeggen, de sympathieke professor Stijn Baert. Dat we komaf moeten maken met al die meetings. Dat we daarvoor bijvoorbeeld vrijdag zouden moeten uitroepen tot ‘dag zonder vergaderingen’.

Een variatie op ‘vleesvrije vrijdag’.

Wat ben ik blij dat een autoriteit als Stijn dit topic aanraakt. Ook hij wil korte metten maken met de M&M’s: de meetings en mails die ons een vals gevoel geven van productiviteit.

Toen ik Stijn een mail stuurde kreeg ik bijvoorbeeld dit als antwoord:

Geachte mevrouw, geachte heer,

Ik e-mail, dus ik werk? Ik werk, dus ik e-mail? Ik dacht het niet. Als ik tegen het einde van het jaar wil gedaan krijgen wat echt waardevol is, beloftevolle data analyseren en nieuw onderzoek opstarten bijvoorbeeld, dan is gedachteprocessen onderbreken door e-mails te lezen en beantwoorden net een slecht idee.

Daarom lees ik de komende dagen geen binnenkomende e-mails, tot en met woensdag 27 september 2023. Mocht uw vraag dus een dringend karakter hebben, dan kunt u best een berichtje sturen via WhatsApp. Mijn nummer is nog steeds XXX.

Beste groeten.

Stijn Baert

Heerlijk vond ik dat.

Alleen lijkt de ‘dag zonder vergaderingen’-maatregel me onvoldoende. De *Meeting Madness* zit immers diep.

Zolang...

- meetings de enige plekken zijn waar belangrijke informatie wordt gedeeld;
- meetings de enige plekken zijn waar beslissingen worden genomen;
- organisaties mondelinge, vluchtige informatie verkiezen boven stevig gedocumenteerde en transparante informatie;
- HR-processen niet impact maar *busyness* promoten;
- leiders hoog in de hiërarchie – rolmodellen dus – hun dagen vullen met meetings;
- zonder toegevoegde waarde in meetings zitten ons niet echt pijn doet omdat we toch ons loon krijgen op het einde van de maand;
- waardecreatie ons niet meer raakt omdat werkprocessen ons hebben vervreemd van de klant;
- we ons laten leiden door de waan van de dag omdat dat de weg is van de minste weerstand;
- medewerkers worden gezien als zij die uitvoeren en niet denken maar doen;
- leiden vooral bestaat uit controleren;

... dan hebben focustijd en asynchrone communicatie geen schijn van kans en blijven meetings welig tieren.

Wat is waardig werk?

‘Professor Annet de Lange! Die moet je hebben.’ Dat antwoord geeft Frederik Anseel me wanneer ik hem in het voorjaar van 2023 vraag wie hij een *top-voice* vindt als het gaat over duurzaam werk.

Voor wie Frederik niet kent: hij is een sympathieke professor psychologie die in 2017 Gent inruilt voor London en in 2019 naar Sydney verhuist. Frederik leeft en werkt down-under maar is nog steeds aanwezig in Vlaanderen. Hij doet er consultancy voor grote bedrijven en schrijft voor *De Tijd*.

Via Annet de Lange kom ik dan weer in contact met een andere interessante figuur: Josje Dijkers. Zij is onderzoeker en docent aan de Hogeschool Utrecht.

Het klikt meteen tussen Annet, Josje en ikzelf. We blijken eenzelfde passie te delen: die voor het zwemmen in koud water. Annet is wellicht de best getrainde ijsbeer van ons drieën. Zo deinst zij er niet voor terug om ook in de winter een duik te nemen in de Noorse fjorden.

Zoals het academici betaamt houden Josje en Annet van scherpe definities. Ikzelf heb het daar doorgaans wat moeilijker mee. Omdat ik van oordeel ben dat een definitie mogelijks de rijkheid, de gelaagdheid van een concept verarmt.

Toch geef ik graag een plaats aan de definities die Josje en Annet naar voren schuiven. Een mooie definitie die Annet geeft aan duurzame inzetbaarheid vind je als quote na dit hoofdstuk. De definitie die Josje geeft aan waardig werk – wat een mooi woord! – die vind je hieronder.

INTERMEZZO

Wat is waardig werk?

Josje Dijkers

Om te komen tot een definitie van waardig werk lieten we ons inspireren door verschillende denkers die elk vanuit hun eigen specialisme kijken naar dit topic: de filosofie, de organisatiekunde en de psychologie.

Vooraleer we ingaan op die drie verschillende perspectieven, staan we kort stil bij de oorsprong van de term ‘waardig werk’.

Op weg naar 2030

‘Waardig werk’ vinden we terug in een lijst opgesteld in 2015 door de Verenigde Naties. Een lijst met zeventien duurzame ontwikkelingsdoelen die van de wereld tegen 2030 een betere plek moeten maken. Waardig werk of beter *decent work and economic growth* staat in die lijst als doel nummer acht.

Dat doel wordt als volgt omschreven: het bevorderen van inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve werkgelegenheid en waardig werk voor iedereen⁹¹. Met andere woorden: iedereen die kan werken moet de mogelijkheid hebben om te kunnen werken, en dat onder goede werkomstandigheden.

Deze omschrijving bevat al enkele elementen die we graag meenemen in onze finale definitie.

Het filosofisch perspectief

Onze volgende bron van inspiratie is Alberto Peruzzi. Deze hoogleraar aan de Universiteit van Florence bekijkt waardig werk vanuit een filosofisch perspectief en benadrukt ‘waardigheid’ als centraal element. Hij onderscheidt daarbij vier dimensies:

1. de vrijheid om een specifiek type werk te kiezen of te weigeren;
2. het verkrijgen van een redelijk inkomen;
3. veiligheid;
4. waardigheid.

Deze aspecten overlappen deels met wat Sam Clark⁹² – een Britse filosoof met interesse in menselijk welzijn – de drie eisen voor goed werk noemt: genoeg van welbehagen, vaardigheid of vakmanschap en democratie.

Het organisatiekundig perspectief

Howard Garner – hoogleraar aan Harvard University en grondlegger van het GoodWork Project gericht op het bevorderen van excellentie, betrokkenheid en ethiek in het onderwijs – bekijkt goed werk vanuit organisatiekundig perspectief. Hij verstaat onder goed werk, werk dat:

1. technisch uitstekend of excellent is (*excellence*);
2. persoonlijk zinvol is, energie geeft en betrokkenheid genereert (*engagement*);
3. ethisch is, en dat ziet hij heel breed: in de relaties tussen medewerkers en die met de klant, alsook in het al dan niet ethisch gebruik van technologische innovaties (*ethical*).

In een interview⁹³ met de Harvard Business School nodigt Garner mensen uit om regelmatig in de spiegel te kijken. Hij stelt voor dat ze zichzelf dan drie vragen stellen.

‘We propose that good workers regularly review the three Ms:

1. What is the Mission that undergirds your work?
2. Who are the role Models you admire and emulate and why?
3. When you look at yourself in the Mirror as a worker, are you proud of whom you see? And if all of the workers in your profession were like you, would you want to live in a society like that?

Individuals who regularly review mission, role models, and the mirror are far more likely to be good workers than individuals who do not take these three Ms seriously.’

Het psychologisch perspectief

Vanuit psychologisch perspectief is een relevant model de *Psychology of Working Theory* (PWT), ontwikkeld door Duffy en collega's⁹⁴. Ryan Duffy is hoogleraar aan de Universiteit van Florida en definieert *decent work* als volgt: 'Work is central to people's well-being. In addition to providing income, work can pave the way for broader social and economic advancement, strengthening individuals, their families and communities. Such progress, however, hinges on work that is decent. Decent work sums up the aspirations of people in their working lives.'

Wat die verschillende perspectieven met elkaar delen

Bovenstaande definities leggen allemaal andere accenten maar delen ook iets: er zijn twee elementen die ze allen naar voren schuiven.

Allereerst biedt werk meer dan alleen het verkrijgen van inkomen. Het brengt werknemers ook veiligheid, vakmanschap, waardigheid, energie en vooruitgang.

Bovendien nemen alle auteurs een normatief standpunt in: deze positieve effecten van werk kunnen alleen worden bereikt als mensen de vrijheid hebben om werk aan te nemen of te weigeren en als het werk op ethische wijze wordt georganiseerd.

Onze definitie

Samenvattend definiëren wij waardig werk als werk dat economische zelfredzaamheid borgt en rekening houdt met de fysieke en mentale gezondheid van mensen, de eigenwaarde van individuen vergroot, betekenisvol is, mensen in staat stelt om zich in een sociaal veilige omgeving te ontwikkelen en dat tevens bijdraagt aan organisatie-doelen en een inclusieve arbeidsmarkt.

In deze definitie komt het perspectief van individuele werknemers maar ook van werkgevers en de arbeidsmarkt als geheel naar voren.

Wat is duurzame inzetbaarheid?

In de kern gaat het over het nu én in de toekomst willen, kunnen en mogen werken. En daarbij spelen verschillende actoren een rol: het is al zeker een samenspel tussen de werkende en de werkgever. Maar ook de context waarin we werken is belangrijk: de sector, het product waarmee je werkt, de markt waarin je je begeeft en de wet- en regelgeving... Ze zijn allemaal van invloed op de speelruimte rondom duurzame inzetbaarheid, zowel voor werkende als voor werkgever.

Wat betekent duurzame inzetbaarheid voor de medewerker?

Centraal staat een optimale kwaliteit van leven. Om te kunnen werken moet je fit en capabel zijn. Tegelijkertijd gaat het niet alleen om je werk, maar je moet ook naast je werk een goed leven kunnen leiden met je dierbaren.

Prof. dr. Annet de Lange

DEEL IV

De overheid en onze tijdgeest

Duurzame terugkeer naar het werk

‘Bekijk eens deze grafiek.’ Mijn zoon Karel studeert kinesithérapie en vijf jaar geleden stuurt hij me vanuit een aula aan de Universiteit Antwerpen een grafiek die toont dat mensen die een actieve levensstijl hebben gehad minder snel hulpbehoevend worden.

‘Voorkomen is beter dan genezen’ schrijft hij er nog bij. Met een smiley.

Een schot in de roos, die grafiek en dat berichtje. Sinds Karel kinesithérapie studeert word ik subtiel aangezet tot meer bewegen. En de coaching van mijn zoon blijkt effect te hebben. Zo start ik elke werkdag met spierversterkende oefeningen en maak ik op de middag tijd voor een wandeling in het park van 45 minuten. Het houdt mijn lichaam strak en mijn geest fris.

Want ja, preventie werkt.

Het is dan ook met plezier dat ik de posts volg op LinkedIn van de organisatie IDEWE die preventie hoog in het vaandel draagt. Bij het samenstellen van een team coauteurs voor dit boek vond ik dan ook dat de stem van Lode Godderis, CEO van IDEWE, niet mocht ontbreken. Lode is niet alleen CEO van IDEWE, hij is ook gewoon hoogleraar arbeidsgeneeskunde aan het Centrum voor Omgeving en Gezondheid van de KU Leuven.

Toen ik de eerste keer het hoofdstuk van Lode las bleven mijn ogen hangen op de volgende zin.

‘In een moderne inclusieve samenleving staat gezondheid niet gelijk aan de afwezigheid van ziekte, maar wel aan het vermogen om actief en betekenisvol deel te nemen aan het dagelijkse leven.’

En wat dacht je van de volgende zin?

‘Mensen in staat stellen hun volledige potentieel te benutten, zowel op de werkplek als in het leven, is niet alleen een kwestie van zorg en gezondheid, maar ook van sociale rechtvaardigheid en menselijke waardigheid.’

Ik kreeg er kippenvel van, van die zinnen.

Jij ook?

In dit hoofdstuk zijn de protagonisten: de overheid, collega's, leidinggevendenden, preventieadviseurs en vertrouwenspersonen, huisartsen en het individu. Alweer een drukbevolkt hoofdstuk dus.

HOOFDSTUK 16

Duurzame terugkeer naar het werk

Prof. dr. Lode Godderis

Bijna een half miljoen Belgen bevinden zich momenteel in een situatie van langdurige arbeidsongeschiktheid. Ongeveer 150.000 van hen heeft te kampen met mentale gezondheidsproblemen zoals depressie en burn-out. Recentelijk gepubliceerde gegevens van het Rijksinstituut voor Ziekte- en Invaliditeitsverzekering (RIZIV) tonen aan dat dit vooral toeneemt onder 55-plussers maar ook bij jongere leeftijdsgroepen blijft de problematiek stijgen.

Is werk de oorzaak van al dat kwaad?

Dit hoofdstuk gaat uit van de overtuiging dat werk een bron van gezondheid en welzijn kan zijn voor ieder van ons. Maar om die doelstelling te halen dringt zich wel een andere benadering van de gezondheidszorg op. De klassieke benadering die voornamelijk gericht is op de diagnose en behandeling van ziekten, zou moeten evolueren naar een meer holistische aanpak die gericht is op het bevorderen van gezondheid, welzijn en de mogelijkheden van het individu. In een moderne inclusieve samenleving staat gezondheid immers niet gelijk aan de afwezigheid van ziekte, maar wel aan het vermogen om actief en betekenisvol deel te nemen aan het dagelijkse leven.

Dit hoofdstuk buigt zich dan ook over de volgende vraag: hoe kunnen we ervoor zorgen dat de terugkeer naar de werkplek na een periode van ziekte duurzaam is?

Mijn pleidooi hierbij is dat drie elementen essentieel zijn.

Eén: een persoonsgerichte benadering waarbij de patiënt aan het roer staat en waarbij snelle interventie en samenwerking met collega's en leidinggevendens cruciaal is. Twee: een terugkeer naar de werkplek begint niet na de behandeling maar het voorbereiden daarvan is een essentieel onderdeel van het herstel- en genezingsproces. Ook hier is samenwerking tussen verschillende actoren cruciaal.

Drie: weg van de focus op controles en meer aandacht voor de mogelijkheden van het individu.

Person-centred care

Eén van de sleutels tot het realiseren van een effectieve re-integratie is het centraal stellen van de behoeften en wensen van het individu. Deze persoonsgerichte benadering, ook wel *person-centred care* genoemd, legt de focus op de unieke mogelijkheden, behoeften, waarden en voorkeuren van elke persoon.

Een cruciaal aspect hierbij is tijdige interventie. Wachten tot het diagnostische en therapeutische proces is afgerond voor men begint met de voorbereiding op terugkeer naar werk kan contraproductief zijn. Uit onderzoek blijkt dat hoe langer men wacht, hoe moeilijker het wordt om een effectieve terugkeer naar werk te realiseren. Iemand die langer dan drie maanden afwezig is van het werk krijgt het immers moeilijker en moeilijker om de weg terug te vinden. Enerzijds is er de angst voor de terugkeer: hoe zullen de collega's reageren, zal ik het werk nog aankunnen, zal het me überhaupt lukken? Maar ook langs de kant van het werk is van alles al herschikt en geregeld: het werk is herverdeeld of er is iemand extra aangeworven. Hoe langer iemand afwezig is, hoe onzekerder men ook op het werk wordt over de terugkeer. Zal het wel lukken, is er kans op herval, ...?

Het bereiken van een duurzame werkhervatting vergt meer dan enkel de begeleiding van de zieke werknemer richting de werkplek. Het vraagt om voortdurende opvolging en ondersteuning, ook na de herintreding. In dit proces spelen leidinggevenden en collega's een cruciale rol. Indien iemand progressief of in aangepast werk terugkeert, dan wordt het werk immers herverdeeld onder de collega's. Hun betrokkenheid bij het vormgeven van oplossingen en aanpassingen is van onschatbare waarde voor een succesvolle terugkeer.

Een ander essentieel aspect van persoonsgerichte zorg is het bevorderen van de actieve betrokkenheid van het individu bij zijn/haar eigen zorgproces. Individuen moeten zich *empowered* voelen om deel te nemen aan beslissingen over hun herintredingstraject. Dit traject houdt rekening met hun wensen, angsten en doelen, waardoor ze de regie over hun eigen herstel kunnen nemen.

Re-integratie: een essentieel onderdeel van de behandeling

Ik vertrek hierbij graag van het voorbeeld van de terugkeer naar het werk na een burn-out, één van de voornaamste redenen voor langdurige afwezigheid. Burn-out is (ook) een werkgerelateerde aandoening: werkgerelateerde stress is een belangrijke

factor die bijdraagt aan het ontstaan ervan. Een integraal deel van de behandeling is dan ook om naast de persoonsgebonden factoren de werkfactoren in kaart te brengen en aan te pakken. Uit onderzoek⁹⁵ blijkt dat interventies gericht op de werkplek een significante verbetering tonen in de terugkeer naar werk in vergelijking met de controlegroep: bij de follow-up na achttien maanden was 89% van de interventiegroep teruggekeerd naar werk, vergeleken met 73% van de controlegroep.

De terugkeer naar de werkplek begint dus niet na de behandeling. Het voorbereiden van die terugkeer is een essentieel onderdeel van het herstel- en genezingsproces en verdient dan ook een prominente plaats binnen de behandeling.

Ook hierbij komt het element terug dat de patiënt aan het roer staat en dat samenwerking met verschillende actoren belangrijk is. Ik pleit hier voor de oplossing van de zogenaamde ‘zorgpaden en zorgtrajecten’ die al met succes worden toegepast bij diabetes type 2 en chronische nierinsufficiëntie sinds 2009. Zorgtrajecten en zorgpaden zijn gelijkaardige concepten: een zorgtraject heeft een officieel, wettelijk statuut. Voor het leesgemak ga ik verder de term ‘zorgpad’ gebruiken. Het vertrekt van een samenwerking tussen drie partijen: patiënt, huisarts en zorgactoren.

De doelstellingen van een zorgtraject zijn:

- de aanpak, behandeling en opvolging van de patiënt organiseren, coördineren en plannen op maat van zijn/haar specifieke situatie;
- de dialoog stimuleren met de patiënt zodat die zo goed mogelijk inzicht krijgt in zijn/haar ziekte en in de opvolging ervan – dit gebeurt door middel van een persoonlijk zorgplan;
- een optimale samenwerking nastreven tussen huisarts, specialist en andere zorgverleners;
- de kwaliteit van zorg optimaliseren.

Wanneer een patiënt instapt in een zorgtraject krijgt hij niet alleen een nauwgezette opvolging van zijn ziekteverloop maar ook een volledige terugbetaling (volgens het RIZIV-honorarium) van raadplegingen bij huisarts en zorgactoren. Bovendien krijgt de patiënt een betere toegang tot specifiek materiaal, diëet, educatie of bepaalde geneesmiddelen. De huisarts en specialist ontvangen een jaarlijks forfaitair honorarium per patiënt die een zorgtrajectcontract met hen afsluit⁹⁶.

Een essentieel onderdeel van mijn pleidooi is hier de financiële stimulans voor zij die het zorgpad volgen. De patiënt kan dus wel kiezen voor een alternatief traject, maar verliest dan de financiële duw in de rug en ook de voordelen van het pad in termen van snelle toegang tot de psycholoog en arbeidsarts. Dit dient niet alleen als motivatie, maar belichaamt ook de erkenning van het belang van re-integratie in

het algehele herstelproces. Het creëren van een gecoördineerde aanpak naar herstel, waarbij de patiënt wordt ondersteund door een samenwerkend team, belooft niet alleen een effectievere aanpak van burn-out. Het is een voorbeeld van hoe we de gezondheidszorg als geheel kunnen benaderen.

Focus op mogelijkheden: de *capability approach*

Naast persoonsgerichte zorg en het opnemen van re-integratie als essentieel onderdeel van behandeling en herstel, voeg ik er nog een derde belangrijke factor aan toe. Laten we alle energie stoppen in het gewenste resultaat: de terugkeer naar werk.

Momenteel ligt maatschappelijk de focus bij arbeidsongeschiktheid te veel op controle om onterechte uitkeringen te voorkomen. Het begint al vanaf dag één waarbij je je afwezigheid moet verantwoorden met een ziektebriefje. Hier ligt de focus op wat niet meer kan en de gezondheidsproblemen. En dat blijft duren: om je ziekte en later invaliditeitsuitkering te kunnen behouden, dien je vooral aan te tonen dat je echt wel te ziek bent om te kunnen werken.

Die controlerende aanpak faalt. ‘Omdenken’, anders denken dringt zich op.

Laat mensen vooral aangeven wat ze nodig hebben. En ja, dit kan binnen je bedrijf. Door het ziektebriefje in de eerste week af te schaffen en je medewerker zich rechtstreeks ziek te laten melden bij de leidinggevende. Het voordeel van dit systeem is dat het contact behouden blijft, wat een belangrijke factor is voor een tijdige en duurzame terugkeer.

Dit betekent dus dat de focus moet liggen op wat een persoon wél nog kan, in plaats van te attesteren wat iemand niet meer kan. Een persoonsgerichte benadering bij terugkeer naar werk moet gebaseerd zijn op het creëren van een context waarin individuen hun mogelijkheden kunnen benutten. Hier kunnen we inspiratie putten uit de *capability approach*, ontwikkeld door de econoom Amartya Sen⁹⁷. Centraal in de *capability approach* staat *empowerment* en het creëren van kansen voor individuen. In plaats van alleen te kijken naar wat mensen hebben (bijvoorbeeld gezondheidsproblemen) richt deze benadering zich op wat mensen kunnen doen én bereiken. In deze aanpak draait herstel niet alleen om het hervatten van werk, maar ook om het vermogen van een individu om actief en betekenisvol deel te nemen aan het werkende leven. Dit vereist niet alleen fysieke of mentale gezondheid, maar ook toegang tot onderwijs, ondersteuning op de werkplek en kansen voor persoonlijke ontwikkeling.

Een *capability-based* aanpak vereist dus een holistische benadering van de gezondheid en het welzijn van het individu. Dit betekent dat we moeten kijken naar zowel de gezondheidsstatus van een persoon als naar de bredere sociale, economische en contextuele factoren die hun mogelijkheden beïnvloeden. Bij terugkeer naar werk betekent dit bijvoorbeeld dat we niet alleen moeten zorgen voor medische behandeling en revalidatie, maar ook voor passende arbeidsomstandigheden, ondersteuning op de werkplek en mogelijkheden voor scholing en ontwikkeling.

Het toepassen van de *capability approach* in strategieën betreffende terugkeer naar werk vraagt om een verschuiving in het denken en handelen, zowel op het niveau van het individu als op maatschappelijk en beleidsniveau. Het vereist een erkenning van het feit dat gezondheid en werk onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en dat het bevorderen van gezondheid en welzijn niet alleen een zaak is van de gezondheidszorg, maar van de hele samenleving. Dit betekent dat we moeten investeren in sociale en economische structuren die individuen in staat stellen om hun mogelijkheden te benutten en actief deel te nemen aan het werkende leven.

Om dit concreet te maken, neem ik opnieuw het voorbeeld van burn-out. Traditionele benaderingen richten zich op het verminderen van symptomen door bijvoorbeeld te focussen op rusten, terwijl de toepassing van de *capability approach* in het zorgpad de focus legt op het helpen tot rust te komen, het herwinnen van zelfvertrouwen, het ontwikkelen van vaardigheden en het vinden van een baan die aansluit bij de passies van het individu.

Essentiële elementen bij de behandeling en re-integratie van burn-out zijn dus:

- Persoonsgerichte doelen: re-integratieplannen worden afgestemd op de individuele capaciteiten, interesses en waarden van de persoon, maar ook op de mogelijkheden op het werk en hoe dit zinvol en realistisch kan worden georganiseerd. Dit leidt tot een meer op maat gemaakt traject.
- Empowerment en zelfbepaling: de *capability approach* legt de nadruk op de empowerment van individuen. Burn-out re-integratieprogramma's moeten mensen aanmoedigen om actief deel te nemen aan het besluitvormingsproces en om hun eigen re-integratiepad vorm te geven.
- Ondersteuning van diverse aspecten: naast medische zorg kunnen re-integratieprogramma's bredere ondersteuning bieden, zoals psychologische begeleiding, vaardigheidstraining en sociale netwerkopbouw om opnieuw te kunnen participeren in het arbeidsleven.
- Focus op kansencreatie: in plaats van simpelweg een persoon terug te brengen naar het werk, kan de nadruk liggen op het creëren van kansen voor professionele groei en persoonlijke vervulling.

- Langdurige impact: door empowerment en het benutten van kansen kunnen re-integratieprogramma's niet alleen leiden tot een succesvolle terugkeer naar werk, maar ook tot duurzame groei en welzijn op lange termijn.

Tot slot

Terugkeer naar werk na langdurige arbeidsongeschiktheid is een complex proces dat niet alleen medische behandeling en revalidatie omvat, maar ook persoonsgerichte zorg, samenwerking tussen zorgverleners, werkgevers en collega's, en een focus op mogelijkheden en empowerment. Een integrale aanpak van re-integratie, waarbij het individu centraal staat en waarbij rekening wordt gehouden met diens unieke behoeften en mogelijkheden, is van cruciaal belang voor een succesvolle en duurzame terugkeer naar werk.

Dit vereist een verschuiving in het denken en handelen, zowel op het niveau van individuen als op maatschappelijk en beleidsniveau. Het vereist ook samenwerking en betrokkenheid van alle betrokken partijen, waaronder zorgverleners, werkgevers, collega's en individuen zelf.

Het is mijn overtuiging dat een dergelijke persoonsgerichte en holistische benadering van terugkeer naar werk niet alleen leidt tot betere resultaten voor het individu, maar ook tot een gezondere en productievere samenleving als geheel.

Het is tijd om terug te keren naar werk met de persoon aan het roer, met een focus op mogelijkheden en empowerment, en met de overtuiging dat werk een bron van gezondheid en welzijn kan zijn voor iedereen.

Het is tijd om te investeren in de gezondheid en het welzijn van onze medeburgers en hen in staat te stellen hun volledige potentieel te benutten, zowel op de werkplek als in het leven. Dit is niet alleen een kwestie van zorg en gezondheid, maar ook van sociale rechtvaardigheid en menselijke waardigheid.

KORTOM

Inzicht 1

Mensen in staat stellen hun volledige potentieel te benutten, zowel op de werkplek als in het leven, is niet alleen een kwestie van zorg en gezondheid, maar ook van sociale rechtvaardigheid en menselijke waardigheid.

Inzicht 2

De huidige gezondheidszorg is vooral gericht op het diagnosticeren en behandelen van ziekten. Laat ons verder investeren in een holistische aanpak die ook gericht is op het bevorderen van gezondheid, welzijn en de mogelijkheden van individuen. In een moderne inclusieve samenleving staat gezondheid immers niet gelijk aan de afwezigheid van ziekte, maar wel aan het vermogen om actief en betekenisvol deel te nemen aan het dagelijkse leven.

Inzicht 3

Bij een duurzame terugkeer naar werk zijn drie elementen essentieel: een persoonsgerichte aanpak, het voorbereiden van de terugkeer naar werk als essentieel onderdeel van de behandeling, een aanpak gericht op de mogelijkheden van het individu.

Voor COVID-19 werd werk gekenmerkt door 'nabijheid'. Nabijheid in tijd en ruimte. We werkten dicht bij elkaar op kantoor. We werden ook verwacht snel te reageren en simultaan te werken. De gezondheidscrisis heeft ervoor gezorgd dat we afstand hebben genomen van die fysieke nabijheid. De volgende grote verschuiving zou moeten zijn dat we ook loskomen van die nabijheid in tijd. Dat we loskomen van de druk altijd direct te reageren.

ISABEL DE CLERCQ

Van loopbaaninactie naar loopbaan in actie

In november 2017 mag ik voor Federgon een inspiratiesessie geven over de kracht van sociale technologie. Na de speech komt er iemand naar me toe. Een man met een vriendelijk gezicht en een zachte stem.

Hij feliciteert me met de inhoud. ‘Jij verwoordt wat ik al die tijd op een minder geordende wijze ook al heb gedacht.’

Zijn toon is zo positief dat ik – zonder te weten wie hij is – vraag of hij deel wil nemen aan een leertraject dat ik net ontwikkeld heb: connect | share | lead. Een traject dat mensen leert om een netwerk uit te bouwen door digitaal hun kennis te delen.

Ik geef het toe. Wanneer ik net op een podium heb gestaan, ben ik altijd een beetje high. Dan kan ik de hele wereld aan en sleur ik nillens willens anderen mee in mijn enthousiasme.

De man blijkt een belangrijk iemand te zijn: Regionaal Directeur Vlaanderen van Federgon, Paul Verschuere.

Maar dat kom ik pas later te weten.

Wat ik nog te weten kom van mijn ijverige student? Dat hij handelingenieur is. En dus goed in cijfers. Dat hij in Buggenhout woont. Mijn geboortestreek. Dat hij van fietsen houdt, net als mijn man.

Toen ik een team samenstelde voor dit boek dacht ik meteen aan Paul.

In dit hoofdstuk houdt Paul Verschueren, de slimme handelsingenieur met een warm hart, een pleidooi voor meer eigenaarschap en regie. Niet alleen over de job, maar over de hele loopbaan.

De protagonisten in dit stuk zijn: de overheid, het individu en de organisatie.

Van loopbaaninactie naar loopbaan in actie

Paul Verschueren

Het goede nieuws

We zijn in België nog nooit met meer mensen aan de slag geweest dan vandaag. Begin 2023 waren dat er 5,1 miljoen. Opvallend is ook dat we zowel in de onderste als in de bovenste lagen van de leeftijds piramide steeds actiever worden. Meer dan 600.000 jongeren maken jaarlijks als jobstudent kennis met de arbeidsmarkt. Ook steeds meer ouderen blijven na het pensioen actief.

We zijn al bij al ook tevreden over onze job. Uit een bevraging van het sociaal secretariaat SD Worx in juni 2023 bij ruim 16.000 werknemers in zestien landen blijkt dat twee op de drie Belgen tevreden zijn. Slechts 10% is dat niet. Alleen de Noren scoren nog hoger op werktevredenheid, met 72%.

SD Worx stelt: ‘Werk maakt gelukkig. Wij geloven sterk in het ABC-model⁹⁸ voor motivatie en werkgeluk: autonomie, betrokkenheid en competentie. Het is goed om hier als werkgever op in te zetten, maar gelukkig zijn op het werk vraagt natuurlijk ook een inspanning van werknemers zelf, bijvoorbeeld door zich bij te scholen en te blijven evolveren.’⁹⁹

Noteer alvast de link tussen werken en gelukkig zijn en de inspanning die hiervoor zowel van de werkgever als van de werknemer moet komen.

Nieuws dat mij verbaast

‘Ik moet niet meer werken, ik *mag* nog werken.’ Dat is het antwoord dat ik geef wanneer men mij vraagt wanneer ik met pensioen ga. Ik ben immers pas 57. Uit de reacties leid ik af dat velen daar anders over denken. Mijn antwoord wordt gezien als afwijkend. Zelfs wat tegendraads. Hebben anderen dan ‘pensioenhonger’?

Die negatief gekleurde blik op werk verbaast me. Hoort werk niet iets moois te zijn? Werk geeft toch betekenis aan het leven? Het zorgt voor structuur en regelmaat en garandeert sociale contacten, een netwerk. Het ideale tegengif tegen eenzaamheid en isolement.

Groot was dan ook mijn verwondering toen ik tijdens een autorit in Frankrijk in het voorjaar van 2023 de rabiate strijd zag van een groot deel van onze zuiderburen tegen de maatregelen van president Macron om de pensioenleeftijd op te trekken van 62 naar 64 jaar. Voor een volledig pensioen zullen de Fransen 43 jaar moeten (mogen?) werken. Een aantal beroepscategorieën, zoals ambtenaren en politici, zullen niet meer op vervroegd pensioen kunnen.

Niet zozeer over het protest op zich, maar wel over de leeftijd van een groot deel van de demonstranten was ik verrast. Actie voeren en betogen mag dan wel een Franse nationale sport zijn, toch viel het mij op met hoeveel vuur adolescenten tegen deze verhoging waren. Hoe kan het dat achttienjarigen hierover zoveel rel schoppen als ze nog op de schoolbank zitten?

En een derde element waarover ik me verbaas: onze levensverwachting is sterk toegenomen, maar onze loopbaanduur is nog steeds die van dertig jaar geleden. Frank Deboosere, onze geliefde weerman, en Linda De Win, de kritische journaliste die kleur gaf aan *Villa Politica*, moesten op hun 65 jaar stoppen met werken. Maar wilden ze dat wel? En vooral: als we onze kinderen en kleinkinderen zo graag zien, is langer werken dan geen evidente leidraad voor intergenerationele solidariteit?

Het slechte nieuws: een gestolde arbeidsmarkt

De cijfers van de FOD WASO en het Steunpunt Werk liegen er niet om: de job-mobiliteitsgraad in België is laag¹⁰⁰. De data van 2020 schatten die in op 4,5%. Professor Ans De Vos van de Antwerp Management School vat het als volgt samen: loopbanen zijn in beweging, mensen niet¹⁰¹. Het valt me op hoe hoog de emoties oplaaien wanneer mensen hun job dreigen te verliezen bij herstructurerings of als gevolg van technologische innovaties. Denk aan AI.

Als we zo vasthouden aan onze job, waarom willen we dan zo snel af van werk?

Uit een online bevraging¹⁰² in opdracht van Tempo-Team en in samenwerking met prof. dr. Anja Van den Broek van KU Leuven, onthouden we dat niet minder dan 38,7% van de bevroegde werknemers zegt in een gouden kooi te zitten. Hoewel de meesten van hen toegeven niet gemotiveerd (73%), ongelukkig (71%) en onproductief (71%) te zijn, durven ze de stap naar een andere baan niet te zetten.

Sommigen wijten dit aan ons Belg zijn. In Zweden bijvoorbeeld zouden ondernemerschap en proactiviteit meer worden gestimuleerd. Toch is er ook een andere, meer universele verklaring voor dit fenomeen. Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman beschrijft het als verliesaversie: de waarde die mensen hechten aan datgene dat ze zullen verliezen is groter dan de winst die ze kunnen verkrijgen uit de verandering.

Toegepast op de arbeidsmarkt betekent dit het volgende: de mogelijke risico's om van job te veranderen wegen zwaarder door dan de kansen om gemotiveerder, gelukkiger en productiever te worden in een andere job.

Hoe zorgen we ervoor dat verliesaversie minder kans krijgt?

Mijn pleidooi: een hoger loopbaanbewustzijn. Van loopbaaninactie naar loopbaan in actie

Indien we met meer mensen langer aan de slag willen blijven, indien we kiezen voor werk dat duurzaam is, indien we de krampachtige wurggreep van de gouden kooi geen kans willen geven, dan is één van de oplossingen: de ontwikkeling van een hoger loopbaanbewustzijn.

Je kan dit hoofdstuk dan ook lezen als een warme oproep naar het individu om meer eigenaarschap te nemen over dat loopbaanpad. Het is tegelijk een oproep naar organisaties, overheden en scholen om deze andere blik op werk mee te ondersteunen.

Ik suggereer hierbij graag vier handvaten.

Handvat 1: van job naar *career crafting*¹⁰³

‘Baanboetsering’ zeggen de Nederlanders. In Vlaanderen gebruiken we eerder het woord *jobcrafting*. Het procedé waarbij een medewerker de kans krijgt om het takenpakket aan te passen met eigen interesses, talenten en persoonlijke behoeften als uitgangspunt. Hierdoor wordt de medewerker meer regisseur van zijn eigen job. Hoewel *jobcrafting* een interessant concept is, ben ik persoonlijk nog meer geïntrigeerd door *career crafting*. Hierbij ligt de focus niet op de huidige functie en werkgever, maar verschuift die naar de hele loopbaan. De jobinhoud wordt aangepast om de verdere loopbaan vorm te geven. Hier primeert de langetermijnvisie die niet altijd aanwezig is bij *jobcrafting*. Net die langetermijnvisie lijkt me cruciaal. Want loopbanen zijn langer dan de meeste organisaties bestaan en een werkgever is vaak slechts een tijdelijke stop, een ‘passant’ in de loopbaan van een werknemer.

Ik beseft dat dit eerste handvat niet eenvoudig is. Het vereist regelmatige reflectie over loopbaandoelen, talenten en vaardigheden en over de manier waarop deze laatste ontwikkeld kunnen worden. Bovendien veronderstelt het een inzicht in de evolutie van je takenpakket, je bedrijf of je sector. Hoe ziet jouw baan eruit over vijf of tien jaar? Zie je jezelf nog in die rol? Wil je bij dezelfde werkgever blijven werken? En welke stappen moet je nemen om dat te bereiken?

Het zijn vragen die niet makkelijk te beantwoorden zijn. Wat of wie zou hierbij kunnen helpen?

Mijn standpunt: de overheid.

De overheid beschikt over data van werknemers die de stap hebben gezet van boekhouder naar business controller, van medewerker klantendienst naar socialmedia-specialist, van functioneel analist naar programmeur of systeemarchitect.

Welk traject hebben deze mensen afgelegd? Welke opleidingen en ervaringen hebben deze loopbaanstappen gefaciliteerd? Ik zie het als een taak van de overheid om deze kennis te ontsluiten voor de burger en voor HR-professionals. Het zal mensen helpen in hun *career crafting*.

Handvat 2: leren leren

De goesting om te blijven leren: onmisbare brandstof voor een duurzame loopbaan in een wereld die continu verandert. Het is een misvatting te denken dat wat we op de schoolbanken hebben geleerd ons voldoende inzetbaar houdt.

Skills-veroudering loert voor iedereen om de hoek.

Vandaag moeten we echter vaststellen dat leren niet sexy is: deelname aan opleidingen kan zeker beter. Bovendien blijkt uit cijfers van de Adult Education Survey¹⁰⁴ dat veel volwassenen simpelweg niet warm lopen voor opleidingen: van de 42% van de Vlamingen tussen 25 en 64 jaar die geen opleidingen hebben gevolgd, zegt meer dan de helft (58%) geen behoefte te hebben aan vorming.

Dat stemt tot nadenken.

Mijn voorstel? Dat leren leren wordt opgenomen in de eindtermen op school. En dat leren daarbij niet wordt verengd tot het volgen van opleidingen. Boeken lezen, reizen, gamen, zich engageren in vrijwilligerswerk, podcasts beluisteren, kennis delen met peers, ... Ook dat is leren.

En is dat dan niet sexy?

Handvat 3: zelfkennis

Ik vind het een spijtige zaak. Dat jongeren gedurende hun schooltijd geen inzicht verwerven in hun talenten en ook daarna onvoldoende begeleiding krijgen bij het maken van keuzes (andere studies/job). Het is dan ook geen toeval dat er een grote niet ingevulde vraag is naar loopbaancoaching voor jongeren die onlangs de arbeidsmarkt met trial-and-error hebben betreden en er zich niet op hun plek voelen. Er moet dringend actie worden ondernomen.

Daarnaast is het van belang dat niet alleen jongeren maar ook zij die al langer werken blijvend worden gestimuleerd om kritisch naar zichzelf te kijken. Wat trouwens helemaal niets kost: medewerkers aanmoedigen opdat zij zelf vragen aan collega's, vrienden en familie wat hun sterke punten zijn, waar ze nog aan kunnen werken en welk potentieel zij in hen zien. Wat ook niets kost: medewerkers stimuleren om te onderzoeken of de vaardigheden die ze in hun vrije tijd ontwikkelen ook waardevol kunnen zijn in hun huidige baan of in toekomstige functies.

Tenslotte hebben organisaties de taak om de loopbaanfitheid van medewerkers in kaart te brengen en de acties aan te geven die nodig zijn. Tegenwoordig zijn daarvoor een toenemend aantal tools en instrumenten voorhanden.

Handvat 4: netwerk

Een netwerk is een tool. Een vangnet dat helpt om nieuwe kennis op te bouwen, de blik te verruimen, om blijvend gestimuleerd te worden. Dat netwerk bouw je best op over de jaren heen, van bij de start van je professionele carrière. Waarom niet ervoor? Tegenwoordig krijgen ook studenten opleiding over het gebruik van LinkedIn. En dat is een goede zaak.

De sociale media verlagen de drempel van het netwerken voor zij die niet staan te springen om fysiek gesprekken aan te knopen met mensen die ze van haar noch pluim kennen. LinkedIn, Facebook en Instagram zijn bij uitstek tools om je kennis te delen, om te tonen wat je in je mars hebt. Mijn advies is dan ook: connecteer, deel je kennis, reageer op posts van anderen. Een krachtige manier om een netwerk uit te bouwen. En bovendien krijg je inzicht in de topics waar jouw hart sneller van begint te kloppen.

In die zin hoop ik ook dat interne sociale media in bedrijven meer gebruikt zullen worden. Niet enkel door de communicatiediensten die het aanwenden om in-

formatie te verspreiden, maar ook door de medewerkers die elkaar vinden over de grenzen van departementen en silo's heen. Het concept van *Working Out Loud* dus, waarbij medewerkers aangemoedigd worden om over hun werk te vertellen. Digitale kennisstromen dragen bij tot zichtbaarheid, persoonlijke ontwikkeling en duurzame loopbanen. Niet zelden zijn bedrijven extern op zoek naar de witte raaf die ze eigenlijk al op de eigen payroll hebben staan. Alleen is deze nooit aan de oppervlakte gekomen.

Werk en liefde

In zijn bestseller *Ode aan de arbeid* bestudeert filosoof Alain de Botton tien beroepen. Hij gebruikt zijn observaties niet alleen om hulde te brengen aan de schoonheid van de moderne werkomgeving maar ook om de verschrikking ervan in beeld te brengen: onze verwachtingen zijn te hooggespannen.

Hij trekt daarbij een opmerkelijke parallel tussen werk en liefde. Inderdaad, u leest dit goed.

Werk is niet alleen een middel om inkomen te vergaren, maar ook een manier om een gevoel van zin en voldoening te ervaren. Het uitvoeren van taken, het meewerken aan projecten en het behalen van resultaten kunnen bijdragen aan iemands gevoel van identiteit, competentie en betrokkenheid.

Het meewerken aan dit boek past voor mij bijvoorbeeld prima in dit plaatje.

Ook liefde wordt vaak beschouwd als een belangrijke bron van zingeving. Relaties kunnen een diepgaand gevoel van verbondenheid, steun en betekenis bieden. Relaties waarin wederzijds begrip en genegenheid aanwezig zijn verrijken het leven.

Kortom: de Bottons boek suggereert dat zowel werk als liefde bijdragen tot een zinvol bestaan. Ze vullen elkaar bovendien aan en kunnen samen een gebalanceerde basis vormen voor een bevredigend leven.

Maar: ze zijn dat niet automatisch.

De Botton tempert onze hooggespannen verwachtingen ten opzichte van werk en liefde. Hij stelt dat het helemaal niet zeker is dat iedereen daarin het geluk vindt. Onvolkomenheid en niet-ingevulde verlangens horen bij het leven. Net als haperende huwelijken en onbenutte ambities. Dit hoeft helemaal niet te leiden tot gevoelens van schaamte omdat we er niet in zouden slagen te worden wie we zijn.

Kortom: het lezen van Alain de Bottons boek, iets dat niet naar boven zou komen in de officiële cijfers rond opleidingen en ontwikkeling, zou velen onder ons ten goede komen.

Is volledige regie mogelijk?

Noch in de liefde, noch in het werk hebben we alles onder controle. Maar één ding is zeker: als we willen dat onze relatie met werk duurzaam is, is er werk aan de winkel. En daarbij spelen verschillende actoren een rol.

KORTOM

Inzicht 1

Er is op dit ogenblik te veel loopbaaninactie. Stolling. Verliesaversie. We hebben nood aan meer actie: een loopbaan in actie.

Inzicht 2

Volledige regie over de loopbaan is een nobel streven, maar niet altijd realistisch. Ook dat moeten we aanvaarden. Bovendien moeten we – net als in de liefde – onze hooggespannen verwachtingen wat temperen.

Inzicht 3

Dat neemt niet weg dat er enkele prima instrumenten zijn:

- *career crafting* stimuleren
- leren leren opnemen in de eindtermen
- meer tijd maken voor introspectie aan de hand van tools en conversaties met naasten
- proactief een netwerk uitbouwen: fysiek en digitaal

Meer zinvol werk vereist meer individuele vrijheid en minder collectiviteit

‘Peter De Keyser, Isabel. Die ontbreekt nog aan je tafel.’

Dat zei Omar Mohout me toen ik hem uitnodigde voor een etentje bij me thuis.

Omar doet vele dingen. Zo is hij onder andere bekend in de start-upscene. Als begeleider en coach.

Omar speelde een belangrijke rol in mijn professionele leven. Als een profeet kwam hij onverwacht op mijn pad: mijn hevig betoog voor digitale kennisdeling op Facebook was hem opgevallen en op een warme junidag in 2015 fladderde hij mijn huis binnen. Niet voor een koffieklets – het was ramadan – maar eerder om me een schop onder mijn kont te geven: ‘Facebook, allemaal goed en wel. Het is nu tijd voor je eigen boek.’

Ik verwijs graag naar Omar als een zachte en strenge moslim-Jezus.

Ik volgde Omars advies op. Ik schreef dat eerste boek in 2016 en nodigde Peter De Keyser uit op een diner bij me thuis, in januari 2017.

Daar stond hij dan die zaterdagavond aan mijn voordeur, Peter De Keyser. Een rijzige, pezige, stijlvolle man. Hij stopte me meteen zijn laatste boek toe: *Groei maakt gelukkig*.

Zijn gestalte maakte indruk. Ik geef toe dat ik daar wat bedremmeld stond te draaien en te keren. Aan mijn eigen voordeur dan nog wel.

Net voor we met alle gasten aan tafel gingen zag ik Peter met volle aandacht naar een schilderij kijken dat bij ons in de woonkamer hangt. ‘Rus leest de *Pravda*’. Zo staat het schilderij beschreven in de catalogoog van het Antwerpse veilinghuis Campo & Campo.

Mijn schoonouders kochten het in 1993. Mijn man erfde het. We gaven het stuk een mooie plaats in ons huis maar weinig genodigden merken het op omdat de kleuren opgaan in de rode gloed van de woonkamer.

Maar niet Peter. Hij had de *Pravda* lezende Rus meteen in de mot.

‘Je weet toch wat *Pravda* betekent?’ vroeg hij me.

‘De waarheid’, antwoordde ik. Blij dat ik het antwoord kende.

‘De krant – woorden – de waarheid. Interessante combinatie, toch?’ zei met een brede glimlach de welbespraakte niet-Rus die zich tijdens het diner dan ook niet onbetuigd liet.

Ik ken weinig mensen die zo met taal kunnen spelen als Peter.

Ik ken ook weinig mensen die met zoveel verbetenheid hun mening in de wereld zetten als hij.

Ik ken ook weinig mensen die net als Peter in moeilijke omstandigheden steeds weer opportuniteiten detecteren.

Hou je schrap voor de reflecties in dit hoofdstuk. Voor de zweepslagen van Peter. De welbespraakte niet-Rus die ons zijn *Pravda* meegeeft.

In dit hoofdstuk is de protagonist: het individu. Een klein bijrolletje is voorzien voor de overheid.

Meer zinvol werk vereist meer individuele vrijheid en minder collectiviteit

Peter De Keyzer

‘The (welfare) programs have an insidious effect on the moral fiber of both the people who administer the programs and the people who are supposedly benefiting from it. For the people who administer it, it instills in them a feeling of almost Godlike power. For the people who are supposedly benefiting it instills a feeling of childlike dependence. Their capacity for personal decision-making atrophies. The result is that the programs involved are [a] misuse of money, they do not achieve the objectives which it was their intention to achieve. But far more important than this, they tend to rot away the very fabric that holds a decent society together.’ - Milton Friedman

Al meer dan een kwarteeuw kijk ik professioneel naar de Belgische economie, de politiek en het overheidsbeleid. De arbeidsmarkt is daarbij bijzonder interessant omdat ze de economische cultuur van een land weerspiegelt. Daarover later meer. Eerst in het kort de feiten over de Belgische arbeidsmarkt: wie werkt heeft een korte carrière en wordt tijdens die korte carrière bijzonder zwaar belast. Die hoge belasting op arbeid kent enkele perverse neveneffecten: niet alleen voor werkgevers maar ook voor werknemers. Van werknemers die veel geld kosten verwacht de werkgever immers een hoge productiviteit. Wie niet in staat is om die productiviteit te leveren, houden we dan ook liever in de inactiviteit. Lees: we slagen er moeilijk in om laaggeschoolden, migranten, Walen of Brusselaars aan de slag te krijgen. De tewerkstellingscijfers van die vier groepen zijn in België dan ook schrikbarend laag. Tegelijk heeft België vanuit internationaal perspectief een geringe loonspanning. Lees: het verschil tussen het loon van de baas en dat van de mediaan-werknemer is bij de laagste binnen Europa.

Er is één rode draad die elk van die fenomenen met elkaar verbindt: ze zijn het resultaat van een obsessie met gelijkheid en een veel te grote hang naar collectivisering. Het gevolg: hoge belastingen, lage activiteit en gigantische *disincentives* om aan de slag te gaan.

De cultuur

De arbeidsmarkt is geen aparte realiteit: ze hangt vast aan ons maatschappelijk DNA. De arbeidsmarkt beweegt op het ritme van onze culturele tektonische platen. Hoe een maatschappij kijkt naar werk wordt bepaald door hoe we kijken naar het belang van eigen inspanning versus geluk, individuele verantwoordelijkheid versus collectiviteit, en door hoe sterk we geloven in het aanpassingsvermogen van het individu en de economie.

Kijk bijvoorbeeld naar de Verenigde Staten. Dat land vereert vrijheid, individualisme, ondernemerschap en ambitie als de fundamenteen waarop hun geschiedenis, maatschappij en economie werden gebouwd. Die cultuur wordt weerspiegeld in hun arbeidsmarkt. Een grote nadruk op individueel aanpassingsvermogen en flexibiliteit, weinig tot geen steun wanneer je werkloos wordt en weinig tot geen collectieve arbeidsmarktbeperkingen. Individuele inspanningen, creativiteit en jezelf heruitvinden worden er beschouwd als de enige motoren van individuele groei en vooruitgang.

Het verschil met onze blik op mens, maatschappij en arbeidsmarkt kan nauwelijks groter zijn. Burgers worden hier vaak beschouwd als willoze en weerloze slachtoffers van ‘het systeem’, ‘de markt’ of ‘het kapitaal’. Ze hebben in de eerste plaats nood aan bescherming tegen het lot, dan pas aan vrijheid om zelf hun eigen werk, loon en carrière te kiezen. Mensen bepalen niet hun eigen lot, het lot bepaalt de mens.

De keerzijde van dat slachtofferschap is duidelijk: eigen inspanning is te verwaarlozen als motor van individuele groei of vooruitgang. Dat betekent per definitie dat de enige hoop op individuele vooruitgang kan komen van een externe deus ex machina. Automatische loonindexering. Barema's. Collectief loonoverleg. Verboden. Verplichtingen. Als tegengewicht voor ‘de willekeur van het lot’. Als tegengewicht voor ‘de markt’.

De gevolgen zijn er dan ook naar: onze nadruk op collectiviteit leidt tot minder individuele vrijheid en een cultuur van aangeleerde hulpeloosheid. Burgers deinen mee op de golven van externe omstandigheden buiten hun macht. De gevolgen zien we overal. Is het toeval dat het ambitieniveau van onze studenten bij de laagste staat van alle OESO-landen? Is het toeval dat ‘ambtenaar’ bovenaan de lijst staat van jobkeuzes bij jongeren? Is het toeval dat België onderaan staat bij de landen wanneer het gaat om permanente vorming bij werknemers? Is het toeval dat de loonspanning (tussen de hoogste en laagste lonen) in België bij de laagste is van alle OESO-landen? Is het toeval dat we een grote afgunscultuur hebben wanneer

het neerkomt op succesvolle ondernemers? Als ze hun succes of rijkdom vooral te danken hebben aan geluk of toeval, dan moeten we hen daar toch niet voor bewonderen?

Hoe het anders kan

Iets meer dan een decennium geleden schreef ik – als hoofdeconoom van een grote financiële instelling – een column voor de krant *De Tijd*. De titel luidde ‘Iedereen wordt ondernemer’. Het was het tijdperk van de technologiestart-ups, met de taxi-app Uber als belangrijkste exponent. Vragers en aanbieders van transport konden zelf onderling afspraken maken over transacties. Uit vrije wil en zonder inmenging van buitenaf. Het leek me dan ook interessant om dat concept toe te passen op onze eigen versterkte arbeidsmarkt.

Hieronder lees je enkele paragrafen uit die column.

‘Schaf schijnzelfstandigheid af en laat iedereen toe om via een eigen vennootschap zijn arbeid of diensten aan te bieden. De relatie werknemer-werkgever wordt er dan een van leverancier-klant. Burgers kunnen zo vrij en op individuele basis onderhandelen en beslissen over hun eigen professionele leven: aan wie, wanneer en onder welke voorwaarden ze hun arbeid, diensten of producten aanbieden.’

‘Wie graag 1, 10 of zelfs 100 uur per week werkt, zou daar volkomen het recht toe moeten hebben. Wie graag twee weken werkt en dan vier weken niet, kan dat perfect afspreken met zijn klanten. Wie honderd dagen vakantie wil per jaar, zal wel honderd dagen lang niet kunnen factureren. Wie graag stopt met werken op zijn vijftigste mag dat. Zolang hij of zij maar bereid is om heel hard te werken en te sparen voor zijn vijftigste, of heel zuinig te zijn na zijn vijftigste. Dat is ook echte vrijheid: mensen het recht geven om eigen keuzes te maken én de gevolgen van die keuzes te dragen (...).’

‘Een samenleving van ondernemers is een samenleving die veel meer inzet op eigen verantwoordelijkheid. Waar vooruitgang en welvaart afkomstig zijn van individuele burgers en hun ideeën, creativiteit, innovatie, ondernemerschap en doorzettingsvermogen.’

De reacties op het stuk waren heftiger dan verwacht. De vakbonden van mijn toenmalige werkgever reageerden als door een wesp gestoken. Het stuk was volgens hen een rechtstreekse aanval op alle collectieve verworvenheden. Allicht vonden ze het vooral een aanval op hun monopolie als poortwachters van individuele vooruitgang en collectieve herverdeling. Beeld je even in dat mensen zelf zouden mogen kiezen

hoeveel ze werken, wanneer ze werken en dat ze ook zelf daar de negatieve gevolgen én de voordelen van zouden ondervinden. De horror!

Dat is namelijk echte vrijheid: zelf keuzes maken én ook de gevolgen van die keuzes dragen. Het tweede element vergeten de meesten nogal graag. We zijn in België dan ook kampioen om mensen te beschermen tegen alle mogelijke gevolgen van hun eigen keuzes. Eén op drie jaren die in aanmerking komen voor pensioenuitkering, zijn 'gelijkgestelde periodes': periodes waarin niet gewerkt werd maar waarvoor wél pensioen verworven wordt. Automatische loonindexering: of het nu goed gaat met je bedrijf of niet, of het bedrijf het zich kan permitteren of niet, je loon stijgt naarmate de inflatie stijgt. Iedereen evenveel. Na het betalen van die indexering schiet er uiteraard bijna niets meer over om ook individuele prestaties apart te gaan belonen.

Lonen, voordelen, premies, verlofstelsels: ze vallen als manna uit de hemel. Minder werken, vroeger stoppen, niet werken, ... De gevolgen voor het individu worden getemperd, afgezwakt, gecollectiviseerd. Correctie: ze worden betaald met hogere belastingen op wie nog wel werkt. Die moeten de rekening maar betalen. Voor verlofstelsels, voor brugpensioen, voor premies allerhande. Wie werkt, houdt minder over. Wie niet werkt, wordt gecompenseerd. Zo verkleint opnieuw de link tussen eigen keuzes, eigen inspanning en de gevolgen van die eigen keuzes of inspanning.

In dat soort wereld worden eigen inspanning en eigen verdienste steeds minder belangrijk. Harder werken, ambitie, bijscholen, the *extra mile* gaan om er individueel op vooruit te gaan. Wat haalt het uit? Wanneer het toch de overheid, sociale partners of vakbonden zijn die bepalen wie wat hoort te krijgen. Wie wat hoort te verdienen. In dit soort wereld wordt werk dan ook een abstract concept. Een soort tijdverdrijf. Een noodzakelijk kwaad tussen alle andere dingen die het leven schijnbaar de moeite maken: vakantie, hobby's, brugpensioen of verloven allerhande. De link tussen werk en welvaart verdwijnt zo steeds meer. De link tussen individuele inspanning en vooruitgang ook. In een dergelijke wereld moet de vrijheid van het individu plaats ruimen voor de dictatuur van de collectiviteit.

In een wereld van minder individuele vrijheid ontnemen je mensen de zin om te werken. Als eigen initiatief, inspanning en eigen voorkeuren lager worden ingeschat dan de wensen van het collectief, haken mensen af en raken ze ontmoedigd. De link tussen individuele inspanning en resultaat wordt immers doorgeknipt. Dat is niet alleen destructief voor de individuele motivatie en eigenwaarde. Het vernietigt bovendien de moraal van de maatschappij.

In een wereld van echte vrijheid is werk de ultieme zingeving. De manier waarop je zelf het verschil kan maken. De enige manier waarop je zelf vooruit kan raken. In

een wereld van echte vrijheid zijn eigen werk, eigen inspanning en eigen creativiteit de enige hefboomen voor individuele vooruitgang. Ze geven je fierheid en maken je meester van je eigen lot. Ze zorgen voor een maatschappij waarin eigenaarschap, ondernemerschap en een groeimindset centraal staan.

Geef burgers daarom meer vrijheid en herstel de link tussen inspanning en vooruitgang. Meer individuele verantwoordelijkheid, meer eigen initiatief, meer individuele vrijheid en minder collectiviteit. Dat zijn de beste ingrediënten voor een welvarendere samenleving, een dynamischere arbeidsmarkt en zinvoller werk.

KORTOM

Inzicht 1

De arbeidsmarkt weerspiegelt de economische cultuur van een land.

Inzicht 2

In België is dat er één van aangeleerde hulpeloosheid en slachtofferschap. Eén waarbij de collectiviteit wint van het individu.

Inzicht 3

We hebben nood aan minder betutteling en meer vrijheid. Een systeem waarin eigen keuzes kunnen worden gemaakt en waar ieder ook de gevolgen draagt van die keuzes.

Inzicht 4

Die vrijheid leidt naar meer goesting om te werken. Die vrijheid leidt naar goed en zinvol werk.

De headhunters en HR-goeroes hebben het mis

Hij komt naar me toe. Op de boeklancering van *Tijdgeest* van Rik Torfs waar ik als auteur van uitgeverij Ertzberg ook een woordje mag placeren. Hij stelt me vragen over de keynotes en de workshops die ik geef.

‘Julien De Wit’, zo stelt hij zich voor. ‘We zijn met elkaar geconnecteerd op LinkedIn.’

Ik geef toe dat ik onder de indruk ben van zijn vranke oogopslag. De stevige handdruk. De zonder-gêne-ik stap-hier-op-mensen-af-blik.

Wat een heerlijke sturm-und-drang dacht ik bij mezelf. En ik kon het niet laten om een vergelijking te maken met mijn beide kinderen van ongeveer even oud. Karel en Lara zouden zich niet met hetzelfde gemak door de massa begeven.

Een aantal maanden later duikt Julien weer op. Niet fysiek in het stadhuis van Mechelen maar digitaal. Als kersverse columnist bij *Trends*. Zijn eerste column is meteen een schot in de roos. Hij hekelt daarbij de fancy vacatureteksten waarmee bedrijven met holle leuzen mensen lokken naar al even holle jobs. ‘Wie mijn generatie wil lokken met een yogales op vrijdagmiddag of een flipperkast in het kantoor, heeft weinig van Gen Z begrepen. Zo gemakkelijk is het niet.’

Ik besluit Julien te googelen en kom uit bij een indrukwekkende lijst van activiteiten. Zo is hij analist bij het Brussels International Center for Research and Human Rights. Julien is ook voorzitter bij de Vlaamse Vereniging van Studenten en woordvoerder van het Antwerpse studentenoverleg. En wanneer ik ontdek dat Julien ook nog eens het boek *Ge(e)neratie* heeft geschreven besluit ik hem te vragen om deel uit te maken van het team coauteurs.

Als Gen Z dan niet te verleiden is met een hippe eettent, noch met fruitmanden of een gekke teamvakantie – zo schrijft Julien toch in zijn eerste column – waar liggen die jonge gasten dan wél van wakker?

Julien legt het je uit.

In dit hoofdstuk zijn de protagonisten: het individu, de jonge versie dan wel, de versie van Gen Z. Met een belangrijke bijrol gespeeld door: de tijdgeest.

En zo is de cirkel rond.

HOOFDSTUK 19

De headhunters en HR-goeroes hebben het mis

Julien De Wit

Over Generatie Z en werk werd al veel geschreven. Ik moet LinkedIn maar openklikken om overspoeld te worden door massa's artikelen. Ze hebben ronkende titels als 'Zo overtuig jij Generatie Z om voor jou te komen werken' en ze scoren veel likes op sociale media. Te pas en te onpas duiken arbeidsmarktexperten op die jou in ruil voor enkele honderden euro's eens komen uitleggen hoe Generatie Z nu écht denkt. Wervend en flitsend zijn ze, die boodschappen.

Begrijpen ze elkaar dan niet meer, de verschillende generaties?

Toen Isabel me vroeg om aan dit boek mee te werken, was ik vereerd. Hoewel ik niet kan spreken in naam van een hele generatie – daarvoor zijn we te divers in alle opzichten – wil ik toch enkele accenten leggen en een en ander verduidelijken.

Wat ik allemaal te lezen krijg over mijn generatie verbaast me soms. Zo worden we vaak met de vinger gewezen: werkgevers verwijten ons dat we niet meer weten wat echt werken is. We zijn *quiet quitters* waarover later meer. En bovenal: we hebben het veel te hoog in onze bol tijdens loononderhandelingen. Anderzijds zijn het wel diezelfde werkgevers die aan onze mouw blijven trekken en ons verleiden met allerlei aanlokkelikheden om ons toch maar als werkracht binnen te halen. Want op het moment dat ik dit hoofdstuk schrijf woedt een heuse arbeidsmarktcrisis. De krapte is enorm en dat brengt allesbehalve een krapte aan onderhandelingsmarge met zich mee voor de jonge professional. Laat ons in wat volgt het kaf van het koren scheiden over Gen Z.

Wat willen wij nu eigenlijk in godsnaam?

Andere generatie of tijdgeest

Hoe zit het met die zogenaamde generatiekloof op de werkvloer? Jonge mensen

zouden zich helemaal anders gedragen dan hun oudere collega's. Zo vertelde een werkgever me onlangs dat het verschil naar zijn aanvoelen enorm is. 'Ik heb het gevoel niet te kunnen doordringen tot die nieuwe generatie.'

Ik heb me altijd afgevraagd of die generatiekloof wel bestaat. Zijn we dan echt anders? Ik was zo gebiologeerd door het vermeende verschil tussen mijn en vorige generaties dat ik op zoek ging naar meer informatie. Tijdens mijn zoektocht sprak ik zowel met jongeren als met experts, en dat over allerlei maatschappelijke problemen. Ik bundelde mijn bevindingen in het boek *Ge(e)neratie* dat in het najaar van 2023 werd gepubliceerd.

Mijn conclusie? Dat we veel minder verschillen dan sommigen denken. Jong, oud en alles daartussenin: we zitten allemaal met dezelfde onzekerheden en bezorgdheden. Akkoord, her en der wordt een probleem als acuter ervaren in een bepaalde leeftijdscategorie, maar au fond verschillen we heel weinig. We liggen allemaal wakker van waar het met de wereld naartoe gaat. We zijn allemaal kinderen van onze tijd.

Ik denk dus niet zozeer dat generaties fundamenteel anders zijn, maar wel dat we de heersende tijdgeest op een ander tempo in ons opnemen. De jeugd is daar altijd al sneller in geweest. Ze zijn als het ware *early adopters* van de heersende tijdgeest. Het is verder ook normaal dat niet-jongeren die tijdgeest zich wat schroomvalliger eigen maken. Immers, in je jeugd bouw je een referentiekader op van wat een 'normale omgeving', 'normaal gedrag' en goede normen en waarden zijn. Het is logisch dat je daar niet gemakkelijk van afwijkt.

Laat ons die gedachte eens toepassen op de arbeidsmarkt en het werkveld. Neem nu bijvoorbeeld het hybride werken. Dat was lang iets dat 'de jeugd' wilde. Niet zelden hoorde je werkgevers klagen dat de jongelui op hun werk graag meerdere dagen per week van thuis uit wilden werken. Toen na de COVID-pandemie bijna iedereen was overgeschakeld op hybride werken, zagen zowat alle generaties er het nut van in. De *early adopters* waren de *late majority* gewoon voor geweest. Hybride werken was niets van 'de jeugd', maar een verschijnsel van de tijd.

Een ander voorbeeld. Op het socialemediaplatform X – vroeger bekend als Twitter – las ik laatst volgende tweet: 'Net een Gen Z'er op sollicitatie gehad en ze had me bijna uitgenodigd op een volgend gesprek'. De tweet werd op jolijt onthaald door tal van andere twitteraars. Het sentiment werd breed gedeeld. De indruk werd gewekt dat het eigen is aan mijn generatie om hoge eisen te stellen aan werkgevers. Niet de werkgevers zitten in de cockpit van ons professionele leven, maar wijzelf als werknemers. Daar valt wat voor te zeggen. In een samenleving die alsmaar indivi-

dualistischer wordt, is het normaal dat een individu zich toelegt op het uitstippelen van zijn eigen pad. Het collectieve – hier het bedrijf – is niet meer het centrum van onze aandacht, maar wel wijzelf.

Opnieuw kan je de vraag stellen of dit iets generationeels is. Of zijn wij als Generatie Z gewoon van kindsbeen af blootgesteld aan die individualistische maatschappij? Is het niet gewoon de individualistische tijdgeest die ons aanmaant om eerst en vooral voor onszelf te kiezen? En trouwens, denken oudere generaties tegenwoordig ook niet wat meer aan zichzelf?

Quiet Quitting en Money Mindset

Hetzelfde kan worden gezegd over het zogenaamde *quiet quitting*. *Quiet quitting* is een fenomeen dat in het voorjaar van 2023 furore maakte in de Verenigde Staten. Het concept houdt in dat iemand de minimale inspanning levert op het werk om aan de basisvereisten te voldoen en zijn of haar positie te behouden zonder risico op ontslag. Wanneer een werknemer een *quiet quitter* wordt, blijft hij of zij zijn of haar taken uitvoeren met een zekere mate van competentie, maar vermijdt die bewust extra inspanningen. Kortom: de *quiet quitters* streven er niet naar om boven en buiten de verwachtingen te presteren, maar nemen genoegen met ‘goed genoeg’. Waarom zou je nog de *extra mile* gaan op het werk als je op het einde van de rit er geen cent extra aan overhoudt? Dat is de basisgedachte. Het beantwoorden van e-mails buiten de reguliere werkuren of het maken van overuren wordt vermeden. *Quiet quitters* doen het minimum.

Dat *quiet quitting* op zoveel bijval kon rekenen, zou te wijten zijn aan het feit dat Gen Z haar grenzen bewaakt en zelfs misschien een beetje lui is. Dat laatste betwijfel ik. Volgens mij zijn we gewoon een product van een rijke welvaartsmaatschappij en stellen we onze verwachtingen en referentiekaders daarop af. En met wij bedoel ik iedereen, ongeacht de generatie. Kijk naar de gemiddelde productiviteit per werknemer in het Westen. Die is gedaald en in die cijfers zit heus niet enkel de jeugd.

Daarnaast zie je bij jongeren zeker niet alleen *quiet quitters*. Aan de andere zijde van het spectrum zie je ook een groep jongeren die zich vastklampt aan de zogenaamde #MoneyMindset. Zij verheerlijken het zich krom werken om sloten geld binnen te rijden. Enkel het behalen van financieel succes is van tel. Geluk kan worden gemeten. Het vertaalt zich in het bedrag dat op je rekening staat.

Het punt dat ik hierbij wil maken is het volgende: we leven ook wat werk betreft in een erg gepolariseerde tijd. Wat gezond, economisch verantwoord en fijn is, ligt ongetwijfeld ergens in het midden.

Identiteit en druk

Voor jonge mensen is identiteitsvorming belangrijk. Volgens psychologen zijn de adolescentie jaren de jaren waarin je voor het eerst bewust met die vorming bezig bent. Wie ben ik? Waar wil ik naartoe? En hoe verzoen ik al die gekke eigenschappen, ideeën en verwachtingen? Hoe maak ik van mijn zijn een coherent verhaal dat ik aan de wereld kan vertellen?

Vorige generaties hadden het geluk (of het ongeluk – hangt ervan af hoe je het bekijkt) veel meer houvast te hebben. Je meningen werden bepaald door de krant van de zuil. Je nam met bijna absolute zekerheid de job van je vader over en je hele leven speelde zich af in dat ene kleine dorp waar je geboren werd. Je was ook kind van een gemeenschap die je ondersteunde en waartoe je behoorde. *It takes a village to raise a child.* Het collectieve was omnipresent.

Vandaag leven we, zoals ik hierboven al aanhaalde, in een tijd die individualistischer is. Tegelijk groeiden we op in het rijke Westen, waar de mogelijkheden relatief eindeloos zijn. Dat individualisme brengt moeilijkheden met zich mee. Want er is een druk om altijd je eigen unieke zelf te zijn. Je leven is wat je er zelf van maakt. Je bent radicaal verantwoordelijk voor je eigen succes of falen. Ben je een geroemd advocaat: *take the credit*. Valt je carrière in elkaar: jij bent de schuldige. Alles wat we doen, zeggen, eten, bekijken, ... zien we ook als deel van die identiteit die we zelf vormgeven. Werk dus ook. Vandaar dat ik ervan overtuigd ben dat mijn generatie vooral zoekt naar een job die bij hen past. Laat me even uitleggen wat dat betekent. Want dat is minder evident dan het op het eerste gezicht lijkt.

Charmeoffensieven

De laatste jaren regende het charmeoffensieven van bedrijven richting *young professionals*. ‘Kom bij ons werken, want hier kan je fitnessen op het werk.’ Of wat dacht je van: ‘Overweeg te solliciteren bij ons, want hier geven we elke middag yogales, strijken we je hemden en krijg je een lekkere fruitmand aan het begin van elke week.’ Terwijl het niet die dingen zijn die een job an sich ‘fruitig’ maken. Een job die bij me past betekent – in tegenstelling tot wat sommigen beweren – veel meer dan een job die in mijn schema past. Jongeren slaan al die extraatjes natuurlijk niet af, maar ik betwijfel of de yogales of fruitmand hen echt over de streep trekt en ze daar gelukkig van blijven op langere termijn.

Want al die randanimatie gaat – hoe goedbedoeld ook – voorbij aan de essentie. We willen een job die bij ons past in die zin dat deze moet aansluiten bij onze normen en waarden. Dat we het gevoel hebben dat we bijdragen tot het grotere geheel en

een steentje verleggen voor het bedrijf. Gen Z wil zich geen nummer voelen. We voelen ons liefst geen ornament, maar een pilaar of steunmuur die de boel overeind houdt. We willen voelen dat het zin heeft wat we doen. Dat wij op onze unieke manier bijdragen. We willen als individu een plaats in het collectieve. Een plek in het geheel en een mogelijkheid om onze accenten te leggen.

Generatie Z staat dus te springen om werk op te nemen als deel van haar identiteit, maar een groot deel van die generatie heeft ook schrik om haar identiteit te veel door werk te laten bepalen. Immers, als ik als accountant van mijn werk mijn identiteit maak, ben ik dan nog wel ... uniek? Of ben ik dan zoals alle andere accountants op mijn werk? Dat is waar de work-lifebalance haar opwachting maakt. We willen ons ook kunnen toeleggen op de persoon die we zijn buiten het professionele leven.

Nu, daarom is alle accommodatie door bedrijven niet per se slecht. Als je op het werk je was kan laten doen of een lekkere maaltijd kan eten, dan hoef je thuis geen tijd te verliezen met wassen of koken en kan je andere, meer verrijkende dingen doen. Volgens een survey van de Amerikaanse website Handshake appreciëren werknemers alle voordelen heel erg, maar is het nog belangrijker voor hen om zichzelf te kunnen ontwikkelen en vooruitgang te maken. Een goede werkgever is bijgevolg een werkgever die jou als werknemer een sterk 'waarom' kan verkopen – die je kan overtuigen van je belang en nut in de organisatie – en een werkgever die inzet op jouw persoonlijke groei als werknemer en als mens.

Convenience: fijn, maar *purpose* blijft belangrijker.

Gen Z'ers geven ook aan erg bezig te zijn met *corporate responsibility*. Wat betekent het bedrijf waarvoor ik werk voor de maatschappij? Zijn ze duurzaam bezig? Wat zijn hun waarden en normen? Als we dan toch onze job incorporeren als onderdeel van onze identiteit, dan moet het qua normen- en waarde kader natuurlijk goed zitten.

Spiegeltje, spiegeltje aan de wand...

Ten slotte moeten we het hebben over een belangrijke laatste pijler. Het loon. Dat is naar aangeven van Gen Z'ers erg belangrijk. Niet alleen omdat het fijn is naar waarde te worden geschat, maar ook omdat ze dingen willen beleven en dus met het geld dat ze verdienen fijne dingen willen doen. Bij werkgevers klinkt het vaak dat de nieuwe generatie werknemers te veel te snel wilt. 'Ze willen een hoog loon, heel wat extralegale voordelen en inspraak in hun takenpakket', hoor je dan.

Ik haalde hogerop al aan dat de grote onderhandelingsmarge door de krapte op de

arbeidsmarkt hierin zeker een rol speelt. Toch zou ik hier nog iets aan willen toevoegen. Niet alleen die onderhandelingsmarge verklaart die hoge eisen. Generatie Z benchmarkt zich ook voortdurend. We vergelijken onszelf. Niet louter met vrienden en familie, maar ook met breed uitgesmeerde gemiddelde lonen die we raadplegen op het internet, met mensen naar wie we opkijken en met online lotgenoten. Thomas, die TikTok-influencer is, verdient misschien wel het driedubbele van mij. Heb ik dan met al mijn harde werk niet minstens recht op hetzelfde? Stel dat mijn loon ‘maar’ gemiddeld is, ben ik dan niet gewoon *mediocre*?

We hebben als generatie niet altijd door dat we vaak de verkeerde dingen vergelijken. We vergelijken namelijk een resultaat en niet de opofferingen. Online zien we veel successen, zonder de weg daarnaartoe te zien. We zien de loonsverhoging en promotie, zonder het minder glamoureuze harde werk. We zien de jaarrekeningen en bedrijfsresultaten, en niet de moeilijke raden van bestuur.

Ik denk dat we als generatie nog moeten zoeken naar een manier om met dat constante vergelijken om te gaan. Want dat brengt me bij wat voor mij dé tweestrijd is van een jonge professional vandaag. Enerzijds willen we uniek zijn. Niemand is zoals wij. Maar anderzijds vergelijken we ons voortdurend met de ander en willen we op hen gelijken.

KORTOM

Inzicht 1

Het verschil tussen generaties is overroepen. Het zogenaamde generatiedenken wordt wellicht uitgebuit door slinkse influencers en HR-goeroes.

Inzicht 2

Het is wél zo dat jongere generaties de *early adopters* zijn van de heersende tijdgeest.

Inzicht 3

Dat uit zich al zeker op vijf verschillende manieren:

1. Wij zijn opgegroeid in een wereld waarin het individuele meer plaats inneemt dan het collectieve, dus ja, Gen Z vindt dat individuele eisen op tafel mogen worden gelegd. Niet de werkgevers zitten in de cockpit van ons professionele leven, maar wijzelf als werknemers.

2. We leven in een gepolariseerde wereld en dat geldt ook voor geld: er zijn de *quiet quitters* en zij die gaan voor het geld.

3. We leven in een wereld waarin alles mogelijk lijkt te zijn. Zelf vorm geven aan onze identiteit kan dus en is belangrijk. Gen Z wil voelen dat ze op een unieke manier bijdraagt. Ze wil als individu een plaats in het collectieve, een mogelijkheid om accenten te leggen.

4. We leven in een online wereld die toegang geeft tot veel informatie. Ook over loon. Bovendien leven we in een wereld waarin bedrijven aan onze mouw trekken. Gen Z wil dan ook graag loon naar werken en staat daarbij op haar strepen: ze is opgegroeid met een vrij hoge levensstandaard en wil die behouden.

5. Wij zijn opgegroeid in een wereld gedomineerd door sociale media die ons vooral de aantrekkelijke eindresultaten tonen. En niet de opofferingen die daarnaartoe hebben geleid. Gen Z heeft daar wellicht last van: we verwachten te snel dat blitsende resultaat.

Inzicht 4

Enerzijds willen we uniek zijn. Niemand is zoals wij. Maar anderzijds vergelijken we ons voortdurend met de ander en willen we op hen gelijken.

People have very high expectations. When I ask my students who is working for the money, then nobody says yes. They want to have nice colleagues, they want meaningful work, they want to contribute to society, they want to learn something, they want to develop themselves. Which is legitimate of course.

But when you have that high expectations then there is a high risk of failing, a risk of being disillusioned.

PROF. DR. W. SCHAUFELI

Werken: logisch toch?

Het refrein in dit boek? Dat bij onze zoektocht naar goed en duurzaam werk verschillende actoren in het spel zijn.

In de voorgaande hoofdstukken hebben de auteurs hun licht geschenen op de verantwoordelijkheid van het individu, HR-managers, leidinggevend en rolmodellen in de organisatie. Maar ook het beleid speelt een rol. Het spreekt dan ook voor zich dat de stem van het VBO (Verbond van Belgische Ondernemingen) niet mocht ontbreken. Dankzij de nauwe banden van het VBO met beleidsmakers, politici, collegae-sociale partners, onderwijsexperts en andere werkgeversorganisaties hebben zij een brede en scherpe blik op alle werven die nog open liggen om van werk ‘goed’ werk te maken.

En ja, dat zijn er wel wat.

Bij het VBO kende ik al Joris Vandersteene, net als ik gepassioneerd door het topic van opleiding en ontwikkeling. Joris reageerde onmiddellijk enthousiast op mijn verzoek om mee te werken aan dit boek en hij heeft dat gedaan samen met een andere expert aan zijn zijde: Ineke De Bisschop. Ook Ineke is gepassioneerd door het topic van levenslang leren en focust bij het VBO op thema's als werk en sociale zekerheid.

Geniet van dit hoofdstuk waarbij de belangrijkste protagonisten zijn: de overheid, de ondernemingen en het individu.

PS. Bij het redigeren van het hoofdstuk vielen volgende zinnen weg. Maar ik geef ze graag een nieuwe, prominente plaats hier in de introductie: ‘Werk garandeert financiële onafhankelijkheid. Werk zorgt voor zingeving en ontwikkeling, het maakt deel uit van onze identiteit. Werk financiert ook onze sociale zekerheid.’

Kortom: werken is zorg dragen voor toekomstige generaties.

HOOFDSTUK 20

Werken: logisch toch?

Ineke De Bisschop en Joris Vandersteene

De arbeidsmarkt is krap. De vacaturebarometer slaat tilt. Werkgevers tonen zich van hun meest creatieve kant om mensen aan te trekken. En toch kampt België met hoge werkloosheidscijfers die – zeker in bepaalde regio's – vastgeroest lijken. Meer dan anderhalf miljoen mensen op arbeidsgerechtigde leeftijd zijn niet aan de slag. Dat vertaalt zich in een werkzaamheidsgraad van 72%, terwijl maar liefst tien Europese landen vandaag 80% of meer halen.

Waar zit de kink in de kabel? Waarom zit werk vandaag in het verdomhoekje? Waarom lijkt niet-werken in sommige gevallen zelfs interessanter dan werken?

In dit hoofdstuk leggen we graag de vinger op de wonde aan de hand van vijf vaststellingen. We laten die vaststellingen meteen volgen door oplossingen: hoe kan het wél?

Vaststelling 1: versplintering

De spreidstand tussen en binnen de verschillende politieke niveaus en beleidsdomeinen is groot. Sommigen grijpen dit aan als reden om verder te regionaliseren of te herfederaliseren. Anderen pleiten voor een asymmetrisch arbeidsmarktbeleid. Er bestaan nochtans al instrumenten die onderlinge afstemming mogelijk maken: denk aan interministeriële conferenties of samenwerkingsakkoorden. We stellen echter vast dat deze onvoldoende gebruikt worden, amper tot resultaat leiden, en zelden leiden naar vernieuwende ideeën.

En dit is problematisch.

Concreet: ruim 40% van de tewerkstelling in de private sector zit in bedrijven die in minstens twee gewesten aanwezig zijn. De versplintering tussen de beleidsniveaus leidt niet alleen tot verschillende ingrepen in de verschillende regio's. Het leidt ook

tot een uitgebreide syndicale vertegenwoordiging die de verschillen tussen de regio's in opwaartse zin wil gelijktrekken. Resultaat? Spanningen, stijgende kostendruk, administratieve ballast.

Een ernstige zaak aangezien deze multiregionale bedrijven een belangrijke rol spelen in ons economisch weefsel: door hun grotere schaal, hogere productiviteit en internationalisering nemen zij onder meer een groot deel van de investeringen in onderzoek en ontwikkeling, sociale bijdragen en vennootschapsbelasting voor hun rekening. Onze ondernemingen onder druk zetten door complexe en onderling ongecoördineerde bevoegdheidsverdelingen: het brengt onze economie schade toe. Voor opleiding en levenslang leren is het van hetzelfde laken een broek: de bevoegdheid voor dit topic is verspreid over alle bestaande beleidsniveaus. Het resultaat is een kluwen van initiatieven en regels. Zowel werkgevers als burgers zien door het bos de bomen niet meer. Ook hier zal je maar een onderneming zijn die uiteenlopende federale en regionale regels moet toepassen. Wat een verspilling van tijd, geld en middelen.

Op macroniveau manifesteert zich een gelijkaardig fenomeen: het spanningsveld tussen het federale arbeidsrecht en het regionale arbeidsmarktbeleid bemoeilijkt niet alleen de interregionale mobiliteit maar leidt ook tot grote complexiteit en rechtsonzekerheid. In een tijd waarin de ene regio haar werknemers in het buitenland moet gaan zoeken en de andere regio's kampen met torenhoge werkloosheid en inactiviteit, is dit onbegrijpelijk. Ook de federale sociale zekerheid en het regionale arbeidsmarktbeleid zijn niet op elkaar afgestemd. Een voorbeeld: activering is een regionale bevoegdheid, maar uitkeringen komen uit de federale sociale zekerheid. Regio's worden dus niet beloond of gesanctioneerd voor goed of slecht beleid.

Hoe het verder moet: aanzet 1

Aan welk beleidsniveau worden de verschillende bevoegdheden best toegekend? En hoe kan elke entiteit worden geresponsabiliseerd voor het gevoerde beleid?

Twee basisvragen die voer zijn voor een dringend debat.

Wij pleiten alvast voor een versterking van de activerende bevoegdheid van het regionale niveau. Indien een regio er niet in slaagt om langdurig werklozen aan de slag te helpen, dan is het logisch dat deze personen niet langer worden uitbetaald via federale uitkeringen. Het zijn de regio's die alle sleutels in handen moeten krijgen om een beleid op maat uit te werken.

Om diezelfde reden pleiten wij er ook voor dat het diversiteitsbeleid exclusief in handen komt van de regio's.

Bovendien moeten de regio's hun bestaande bevoegdheden, onder andere op het vlak van activering van werkzoekenden (bijvoorbeeld de controle op beschikbaarheid), verder opschalen en effectiever inzetten.

Wat betreft de versnipperde initiatieven voor opleiding pleiten wij voor een evaluatie en een inperking van het aanbod. Bovendien dringt onderlinge coördinatie zich op. Net als de uitwisseling van elkaars best practices.

Vaststelling 2: gebrek aan responsabilisering van het individu

Te hoge en in de tijd onbeperkte uitkeringen zonder voldoende stimulansen om opnieuw aan de slag te gaan geven het verkeerde signaal. Wanneer mensen met een te grote afstand tot de arbeidsmarkt amper worden aangesproken door arbeidsbemiddelingsdiensten, lopen we het risico hen helemaal kwijt te raken. Een onverantwoorde verspilling van potentieel.

Hoe het verder moet: aanzet 2

Dat mensen die kunnen werken dat niet doen, dat mogen we niet meer toelaten.

Hier is een belangrijke rol weggelegd voor de arbeidsbemiddelingsdiensten die gericht en op maat mensen moeten bereiken – ook zij met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt zoals NEET-jongeren (jongeren die geen onderwijs/opleiding volgen noch werken), mensen met buitenlandse origine, inactieven, langdurig zieken of langdurig werklozen. We mogen daarbij niet bang zijn voor tijdelijke en interim-contracten: die vormen een goede opstap naar werk en zijn een belangrijk instrument in de dringende nood aan werkrachten.

Bovendien moeten werkloosheidsuitkeringen worden beperkt in de tijd en zowel het individu als de regionale, activerende overheid moeten worden geresponsabiliseerd. Ook de sociale zekerheid, bedoeld om sociale risico's op te vangen, is niet bedoeld om een barrière te vormen voor werk. Ziekte, invaliditeit, ontslag of andere tegenslagen mogen er niet toe leiden dat mensen het contact met de arbeidsmarkt al te makkelijk en langdurig tot definitief verliezen. Dit vereist een hands-onbenadering waarbij snel ingrijpen de boodschap is, daarbij uitgaande van een positieve aanpak op basis van capaciteiten en het maximaal inzetten op preventie.

Tot slot zijn de lasten op arbeid in ons land veel te hoog. Door de kloof tussen bruto en netto af te bouwen maken we werken ook financieel interessanter. Ook niet-financiële drempels naar werk moeten we wegnemen: denk aan goed openbaar vervoer en goedkopere en toegankelijke kinderopvang en ouderenzorg.

Het klopt dat de overheid een belangrijke rol speelt maar ook de burger zelf moet aan de slag gaan met de eigen loopbaan. Mensen moeten zelf meer reflecteren over waar ze goed in zijn, stilstaan bij wat ze willen en keuzes maken in een zoektocht naar een taakinfilling en een werkgever die bij hem of haar past, een hele loopbaan lang.

Vaststelling 3: betutteling en wantrouwen

Het heersende discours is er één van sancties, controles en bijkomende verplichtingen voor ondernemingen. Waar elke vorm van flexibiliteit voor de werknemer gekoppeld wordt aan bijkomende bescherming voor diezelfde werknemer, wordt voor de flexibiliteit voor de werkgever geen enkele stap gezet.

Ook de beloofde administratieve vereenvoudiging voor bedrijven is ver zoek. Een voorbeeld: de arbeidsdeal schrijft voor dat ondernemingen een opleidingsplan moeten maken waarop het individueel opleidingsrecht van vijf dagen per jaar in het leven werd geroepen. Daar komt nog bij dat de werkgever elke vormingsinspanning niet alleen intern, maar ook nog eens in een door de overheid opgelegde tool moet bijhouden. Dit alles zorgt voor een administratieve overlast en brengt extra kosten mee in economisch reeds moeilijke tijden. Dit mechanisme heeft geen enkel nut, noch voor de werkgever noch voor de werknemer. Het dient enkel om ondernemingen te controleren en bij niet-naleving publiekelijk af te straffen.

Dit getuigt van een diep wantrouwen tegenover werkgevers en werkt contraproductief.

Hoe het verder moet: aanzet 3

Het idee van een individuele leerrekening – volledig ten dienste van de burger – zou een goed initiatief kunnen zijn. Een plek waar elke burger zijn opleidingshistoriek en -mogelijkheden gecentraliseerd kan raadplegen, kunnen we enkel toejuichen. Indien echter wantrouwen ten aanzien van ondernemingen de bovenhand neemt en dit resulteert in een controle-instrument, schiet dit zijn doel voorbij.

Bovendien stellen we vast dat men ook hier opnieuw vastloopt op onvoldoende samenwerking tussen de verschillende beleidsniveaus om tot één gezamenlijke leer-

rekening te komen. De federale overheid zou moeten faciliteren en niet controleren. Ze zou constructief moeten samenwerken met de regio's in samenspraak met de sociale partners.

Meer vertrouwen, meer constructieve dialoog, meer efficiënte samenwerking dus.

Vaststelling 4: waar blijft de 80% werkzaamheidsgraad?

Een werkzaamheidsgraad van 80% tegen 2030. Dat was één van de grote ambities die de regering-De Croo naar voren schoof in het regeerakkoord in 2020. We stellen vast dat afdoende maatregelen uitblijven.

Er is veel meer nodig, op veel meer domeinen. *Business as usual* of enkel wat gerommel in de marge volstaat niet.

Hoe het verder moet: aanzet 4

Wanneer werken als iets positiefs wordt beschouwd, wanneer iedereen geresponsabiliseerd wordt, de mensen de meerwaarde van werken goed inschatten en de aanhoudende systeemdrempels worden weggewerkt, kunnen we goede stappen zetten in de richting van die 80%-ambitie.

We herhalen graag een aantal basisingrediënten:

- Responsabilisering is een ontbrekend puzzelstuk. Er zijn dringend KPI's nodig voor een echt activerend beleid. Een bijkomende piste daartoe is – we herhalen het uitdrukkelijk – de eindigheid van de werkloosheidsuitkeringen in de tijd op federaal niveau, waarna het vrijgekomen budget door de regio's kan worden gebruikt voor echte activering.
- Drempels naar onze arbeidsmarkt wegnemen: onze arbeidsmarkt is nog te veel een versterkte burcht die vooral de insiders (mensen die reeds werken) beschermt en outsiders buitensluit, of het alleszins heel moeilijk maakt om de burcht binnen te geraken. Denk aan diverse drempels als ontslagrecht, de rigide bescherming van werkenden die tot een gouden kooi leidt, torenhoge loonkosten voor bedrijven, een te klein verschil tussen werken en niet-werken.
- Met z'n allen langer aan de slag blijven: het is noodzakelijk dat iedereen op een duurzame manier langer kan werken. Dat vereist het verder afbouwen van vervroegde uittreddingsstelsels en deze vervangen door de mogelijkheid om deeltijds pensioen op te nemen. Ook een bonus voor wie langer werkt en een malus voor

wie vroeger stopt is een aan te bevelen piste. Kortom: langer werken belonen en vroegtijdig stoppen financieel ontmoedigen.

- Bij wie langdurig ziek is of zich niet gelukkig voelt in z'n job, moeten we sneller kunnen reageren en heroriënteren. Er is daarnaast nood aan een andere kijk op ziekte: wat kunnen mensen wél nog en hoe kunnen we hen aan boord houden?
- We hebben alle arbeidskrachten nodig en moeten daarom inzetten op een beleid dat alle mensen kansen geeft. Mensen in de inactiviteit mogen we niet loslaten, maar we moeten hen wel aansporen om actief te zijn op de arbeidsmarkt, wat nog steeds de beste garantie is tegen armoede en voor welzijn.
- We zetten in op een en-en-beleid: we boren onze binnenlandse arbeidsreserve zo optimaal mogelijk aan, maar nemen ook de drempels weg om talent dat we niet in eigen land vinden in het buitenland aan te trekken via economische migratie.

Vaststelling 5: taboes

Wie of wat maakt bovenstaande doortastende aanpak zo moeilijk?

Het zijn enkele taboes, heilige huisjes waar niet aan geraakt mag worden, maar waar nochtans heel wat opportuniteiten liggen: e-commerce uitbreiden, meer flexibiliteit stimuleren, langdurige werkloosheid sanctioneren, het langer werken positief benaderen.

Aan de slag: taboevrije recepten voor de toekomst

Bovenop de elementen die we hierboven hebben opgesomd, stellen we graag nog volgende oplossingen voor.

De eerste is in te voeren op de korte termijn. Oplossingen twee en drie zien we in voege binnen enkele jaren. En vier, vijf en zes: dat is iets voor de langere termijn. Dat houdt ons echter niet tegen om vandaag al de fundamenten te leggen.

Nummer 1: flexibel kader voor e-commerce

De verdere ontwikkeling van e-commerce in België zorgt voor jobs, onder andere voor laaggeschoolden en dicht bij huis. Dit zal dus een positieve impact hebben op de werkzaamheidsgraad. Daarvoor is echter een belangrijke hervorming nodig van het bestaande wettelijk kader rond arbeidsduur en -tijd, inclusief nachtwerk, met

ruimte voor afwijkingen op basis van individuele afspraken tussen werkgever en werknemer conform 'het nieuwe werken'.

Zoals reeds gezegd: we mogen niet bang zijn voor flexibiliteit, maar we moeten dit net inzetten op een manier die werkt voor beide partijen. Proefprojecten rond een wendbare arbeidsorganisatie kunnen dan ook een nuttig instrument vormen om dit verder te exploreren.

Nummer 2: hervorming van verloven

Vereenvoudigen, harmoniseren en optimaliseren, naar een budgettair neutraal, eenvoudig en transparant stelsel dat weliswaar minder uitgebreid is dan de vele stelsels vandaag, maar wel beter vergoed is.

Een extra uitdaging is eveneens het inzetten op een gendergelijke opname van verlof en op voldoende, financieel toegankelijke en kwaliteitsvolle opvangdiensten voor ieder. Zorgtaken hoeven geen barrière te vormen voor werk.

Nummer 3: activerend ontslagrecht

Activerend ontslagrecht als een duwtje in de rug naar nieuw werk: we willen de inzetbaarheid van ontslagen werknemers verhogen door ervoor te zorgen dat zij niet zomaar in de werkloosheid terechtkomen, maar deze periode wel gebruiken om zich voor te bereiden op een toekomstige nieuwe job door een deel van de opzegvergoeding in te zetten voor vorming, bijscholing of herscholing.

Nummer 4: weg met de automatische loonindexering

Schaf de automatische loonindexering af en vervang die door een tweejaarlijkse interprofessionele onderhandeling. Op die manier bouwt men de loonkostenhandicap af.

Nummer 5: andere benadering van langdurig zieken

We moeten nog meer inzetten op preventie: voorkomen is beter dan genezen. Bij uitval moeten we zieken passend begeleiden opdat ze niet langdurig arbeidsongeschikt worden.

Enkele noodzakelijke maatregelen daartoe zijn de passende ondersteuning van werknemer én werkgever, de tijdige inschakeling van arbeidsbemiddelingsdiensten zoals arbeidsmarktregisseurs en een sterkere inzet op progressieve werkhervatting.

Nummer 6: een ander sociaal overlegmodel

Ons representatieve sociaal overlegmodel, dat beschikt over heel wat kennis van zaken, zorgt voor gedragen beslissingen en slaat de brug tussen het beleid en de realiteit op de werkvloer. Toch stellen we vandaag vast dat een gedeelde strategie om in te zetten op groei wordt gedwarsboomd door ideologische tegenstellingen en dat het concurrentievermogen van onze bedrijven in gevaar wordt gebracht door de automatische indexering.

Ook de spelers, de spelregels en het speelveld van ons overlegmodel zijn aan verbetering toe. De huidige, verregaande ontslagbescherming van kandidaten aan sociale verkiezingen kan tot verkeerde motieven leiden en het overlegmodel ondermijnen. Ons land neemt dan ook een weinig bewonderenswaardige derde Europese plaats in wat het aantal stakingsdagen per 1.000 werknemers betreft.

We hebben nood aan eenvoudigere structuren met een vertrouwenwekkende cultuur, verantwoordelijke spelers, heldere spelregels en een goed lopend speelveld, waarbij iedereen rechtspersoonlijkheid heeft, de ontslagbescherming wordt teruggebracht naar de juiste proporties, wendbaarheid mogelijk is, en met fusies van de ondernemingsraad en het comité voor preventie en bescherming op het werk.

Kortom: er liggen nog vele werven open. Laat ons hier samen werk van maken. Want ja, werk is een logische en positieve keuze.

Goed en duurzaam werk voor werkers

Bart 1

Ik ontmoette Bart Buysse voor het eerst in 2017. Hij bleek een enthousiaste lezer te zijn van mijn eerste boek *Social Technologies in Business*. In 2017 was Bart één van de topmensen bij het VBO, het Verbond van Belgische Ondernemingen. Vandaag is Bart CEO van Fevia, de federatie van de Belgische voedingsindustrie.

Bart is een speciale figuur. Hij barst van de energie. Altijd goedgemutst. Hij staat positief in het leven. Gezien zijn enthousiasme over mijn boek en omdat zijn posts op Facebook een glimlach op mijn gezicht toveren, nodigde ik hem in 2018 uit bij me thuis. Voor een zaterdagavond diner. Samen met zijn vrouw Anneke.

Bart en Anneke hadden als cadeau een grote fles gin meegebracht. Mooi vormgegeven. De fles was versierd met zwart-witte lijnen die terugkwamen op de verpakking. Die fles gin bleek de volgende maand al op te zijn. Dat vonden mijn man en ik eigenaardig aangezien wij razende koppijn krijgen van die drank. Pas onlangs kwamen we te weten dat onze kinderen wel heel opgezet waren geweest met Barts geschenk.

Ik zette Bart meteen aan het werk in onze living waar ik er niet in slaagde om de open haard aan te steken. En als oud-leider bij de scouts zou Bart daar zeker bedreven in zijn. Mijn vermoeden werd meteen bevestigd.

Het werd een gezellige avond. Met champagne, geen gin. Een avond waarbij we voluit praatten over de kinderen, over de zorgen die ze ons baarden, maar hoe ze ons ook geluk brachten. We hadden het over werk. En hier hetzelfde verhaal: kopzorgen, voldoening en geluk.

Bart en ik bleven contact houden, vooral via sociale media. En toen ik voor dit boek

op zoek was naar een stem van een vakbondsman, vroeg ik advies aan Bart. Wie uit zijn netwerk zou hij me aanraden?

Bart 2

In zijn mail schreef Bart 1 het volgende: ‘Bart Vannetelbosch, die moet je hebben. Een verstandig en minzaam man. Lange tijd sectoraal vertegenwoordiger ACV in onder meer de voedingssector, nu algemeen secretaris ACV. Iemand met een gezonde visie, geen *diehard*, constructief maar met een duidelijke mening, diplomatisch, een oplossingszoeker. Van bij onze eerste ontmoeting jaren geleden hadden wij al een klik. Bart is iemand die standpunten kan verdedigen maar ook akkoorden kan sluiten.’

Toen ik Bart Vannetelbosch digitaal ontmoette in de maand mei, werd het beeld geschetst door Bart Buysse bevestigd. En neen, Bart Vannetelbosch is geen *diehard* maar er zit wél vuur in zijn stuk. Voorzichtig vuur dat niet wil uitslaan. Vuur dat wat onder de oppervlakte blijft.

In dit hoofdstuk zijn de protagonisten: de overheid, maar ook de werker, de leidinggevendenden, de HR-professionals, en de organisatie. Alweer een drukbevolkt hoofdstuk dus.

HOOFDSTUK 21

Goed en duurzaam werk voor werkers

Bart Vannetelbosch

Postbodes, vrachtwagenchauffeurs, poetspersoneel, productiemedewerkers, ... In het debat over werkbaar werk blijven zij vaak afwezig. De gespecialiseerde HR-publicaties reppen doorgaans met geen woord over hen. Hebben deze werknemers dan geen nood aan werkbaar werk? Of is werkbaar werk te hoog gegrepen voor dat soort jobs?

En ook: hoe moeten wij deze groep uitvoerende werknemers eigenlijk noemen? Arbeiders? Dat is een achterhaald arbeidsrechtelijk begrip dat helaas nog niet is verdwenen. In 2013 kwam er wel het eenheidsstatuut maar een aantal verschilpunten tussen arbeiders en bedienden zijn nog steeds niet weggewerkt. En wat nog erger is, ook in de hoofden bestaan de verschillen nog steeds. Het begrip ‘arbeider’ roept bij velen de connotatie op van ‘minderwaardig aan bedienden’. Deze denkpatronen leiden op de werkvloer nog steeds tot een ergerlijk onderscheid zoals aparte parkings, aparte bedrijfskantines.

Apartheid tout court.

Kunnen wij deze werknemers niet-kenniswerkers noemen?

Alsof postbodes, vrachtwagenchauffeurs, enzovoort geen kennis nodig zouden hebben om hun job uit te oefenen. De tweedeling tussen hoofd- en handarbeid, kennis- en niet-kenniswerknemers is volledig achterhaald. Vrijwel alle jobs vragen vandaag creativiteit, probleemoplossend vermogen en communicatieve vaardigheden.

Laten we ze dan maar gewoon werkers noemen. Een naam die deze werkers zich met veel plezier zullen laten welgevalen. Want zij beschouwen hun werk als ‘echt’ werken, fysieke arbeid waar je mee van wordt. De werkers durven al eens smalend neerkijken op de kenniswerkers met hun telewerk, airconditioned kantoren en eideloze vergaderingen. Dat ‘echt’ werken geeft hen ook identiteit.

Het is moeilijk aan te duiden hoe groot deze groep van werkers is. Maar het gaat wel degelijk om een grote groep. Bij de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid kunnen wij enkele cijfers achterhalen. Dit wel op basis van de definitie van arbeider versus bediende, die weliswaar niet samenvalt met de definitie van werker versus kenniswerker. In het vierde kwartaal van 2022 stelde de privésector in België 1.217.000 arbeiders tewerk, tegenover 1.770.000 bedienden. Opmerkelijk toch dat zo een grote groep zo weinig aandacht krijgt in HR-kringen.

Wat zijn nu de voorwaarden voor de werkers om van goed en duurzaam werk te kunnen spreken? Goed en duurzaam werk is een drietrapsraket. Waarbij elke trap noodzakelijk is om de raket hoger te stuwen maar het geen zin heeft om met de derde trap te beginnen als de eerste twee trappen sputteren.

Eerste trap: een behoorlijk inkomen

Laten we dus beginnen met onze eerste trap. Eerst en vooral moet werken een behoorlijk inkomen opleveren. Ik hoor u al denken: daar zijn de vakbonden weer met hun eeuwige obsessie rond koopkracht. Maar voor veel werkenden stelt inkomen uit werk wel degelijk een probleem.

Tewerkstelling vormt een belangrijke bescherming tegen armoede. Volgens het *Jaarboek Armoede en Sociale Uitsluiting* van de Universitaire Stichting voor Armoedebestrijding (2022) leeft nog 3,8% van de werkenden in België in armoede. Met de zeer strenge definitie van armoede: een beschikbaar inkomen lager dan 60% van het mediaaninkomen. Dat zijn dus werknemers die in diepe armoede leven.

Het aantal werknemers dat problemen heeft om rond te komen, ligt zelfs nog een pak hoger. Dat blijkt uit de driemaandelijke bevraging naar persoonlijk welbevinden en levensomstandigheden van Statbel, het Belgische statistiekbureau. Begin 2023 verklaart bijna één op drie werkenden de eindjes moeilijk aan elkaar te kunnen knopen. Dat zijn dus werknemers die een hele maand hard werken maar toch gedwongen worden om keuzes te maken en essentiële zaken moeten laten vallen die hun burens zich wel kunnen veroorloven. Dat blijkt ook uit een enquête die SD Worx in maart 2023 uitvoerde bij 731 kmo-bedrijfsleiders. Deze laatste rapporteren dat steeds meer werknemers vragen om de uitbetaling van hun loon te vervroegen.

De kans is groot dat werkers oververtegenwoordigd zijn in deze groep ten opzichte van kenniswerkers. Deze werkers moeten het vaak hebben van sectoraal bepaalde minimumlonen. Dus geen individuele faveurs, geen cafetariaplannen, weinig of geen extralegale voordelen. Net dat overleg op interprofessioneel en sectoraal vlak

wordt nu zeer moeilijk gemaakt door de beruchte loonnormwet van 1996. Die wet maakt het interprofessioneel en sectoraal overleg over tastbare loonsverhogingen *de facto* onmogelijk. Daardoor kunnen vele werkers die worstelen met hun rekeningen niet ontsnappen aan die preciaire situatie. Terwijl voor andere werknemers de rode loper wordt uitgerold van het individueel loonoverleg en een waaier aan extralegale voordelen.

Een reden op zich om die wet van 1996 af te voeren of op zijn minst grondig aan te passen. Om op die manier echte sectoronderhandelingen opnieuw mogelijk te maken zodat het loon van de werkers op een aanvaardbaar niveau kan komen.

Stap één voor werkbaar werk is dus een correct inkomen. Op zich niet voldoende om te kunnen spreken van werkbaar werk maar wel een eerste voorwaarde. Om ontevredenheid en frustratie weg te nemen. Want hoe kun je nu gemotiveerd aan de slag gaan, als je met je loon het einde van de maand niet haalt?

Tweede trap: veilig en gezond werken

Dan komen wij aan trap twee van onze drietrapsraket: veilig en gezond werken. Ook dat is voor vele werkers nog geen realiteit. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de resultaten van de werkbaarheidsmonitor.

De werkbaarheidsmonitor is een wetenschappelijk gevalideerd meetinstrument van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen om de werkbaarheid van de jobs van de werknemers en de zelfstandige ondernemers in Vlaanderen op te volgen. Driejaarlijks wordt sinds 2004 door de Stichting Innovatie & Arbeid een representatief staal van werknemers uitgenodigd om de werkbaarheidsenquête in te vullen. De resultaten van die werkbaarheidsmonitor tonen aan dat de belasting tijdens het werk toeneemt, vooral sinds 2013. Werkdruk, emotionele belasting en fysieke belasting kennen een constante stijging.

Als we het over werkers hebben, denkt iedereen spontaan aan fysieke belasting. In die werkbaarheidsenquête van de Stichting Innovatie & Arbeid wordt naar acht elementen van fysieke belasting gepeild, zoals lawaaihinder, gevaarlijke stoffen, lichamelijk zware taken, ongemakkelijke of inspannende werkhoudingen en repetitieve hand/armbewegingen. De enquête noteerde tussen 2004 en 2019 een significante stijging van die risicofactoren.

Het belangrijkste knelpunt blijkt de repetitieve hand/armbewegingen. In 2019 signaleert bijna één op de vier (37,8%) werknemers dit probleem. Op de tweede plaats komt lawaaihinder (27,7%), gevolgd door inspannende werkhoudingen (23%).

Het hoeft geen verwondering te wekken dat arbeiders deze knelpunten duidelijk meer rapporteren dan andere werknemersgroepen.

Maar wat misschien nog meer verbazing wekt: vrouwen rapporteren over het algemeen iets meer fysieke klachten dan mannen. 84% van de vrouwen tegenover 77% van de mannen rapporteert minstens één probleem met het bewegingsapparaat, een zogenaamde musculoskeletale aandoening.

Nog een verrassing: heel wat arbeiders gaan onderuit aan psychosociale klachten. In 2021 zijn er voor elke 1.000 arbeiders 75 die langdurig ziek zijn door psychische aandoeningen en 78 door spier- en skeletaandoeningen. Voor bedienden gaat het in 2021 om respectievelijk ‘slechts’ 32 en 19 per duizend. Dat burn-out alleen iets van kaderleden of hogere bedienden is, is dus een fout cliché.

Deze werkomstandigheden – verhoogde werkdruk, emotionele belasting en fysieke belasting – vormen een belangrijke reden voor langdurige arbeidsongeschiktheid en vervroegde uitstroom uit de arbeidsmarkt. Nooit eerder zaten zoveel mensen langdurig ziek thuis. In 2021 ging het om 485.435 werknemers en zelfstandigen, zo blijkt uit de meest recente cijfers van het RIZIV dat instaat voor de ziekte- en invaliditeitsuitkeringen. Die aantallen stijgen exponentieel. In 2009 waren het er nog ‘maar’ 264.668. De koplopers in deze cijfers blijven arbeiders, zeg maar de werkers die drie keer zo vaak langdurig ziek zijn. Veel van die ziektes zijn werkgerelateerd. De psychosociale risico’s en de spier- en skeletaandoeningen voeren het lijstje van de langdurige afwezigheden aan. Achter al die cijfers zit veel menselijk leed. Langdurige arbeidsongeschiktheid weegt door op het sociaal en financieel welzijn van de betrokkene.

Wij hebben in België een uitgebreide wetgeving en een uitgebreid instrumentarium over veiligheid en gezondheid op het werk: comités voor preventie en bescherming op het werk, preventieadviseurs, externe preventiediensten, ... Toch blijkt dit instrumentarium geen voldoende antwoord te bieden op alle risico’s die zich voordoen op de werkvloer. Neem bijvoorbeeld de twee meest voorkomende risico’s bij de werkers: ergonomie en psychosociale risico’s.

Vandaag is de gezondheidswetgeving over ergonomie toegespitst op bepaalde werksituaties of functies. Bijvoorbeeld beeldschermwerk of het tillen van lasten. Maar een algemene benadering van ergonomie, los van specifieke situaties, ontbreekt. Daardoor komen heel wat werksituaties van werkers niet in het vizier. De wetgeving voorziet daarom best ook een overkoepelende benadering van ergonomische risico’s, een algemeen kader dat alle situaties dekt, met maatregelen zoals risicoanalyse, preventie, informatie en opleiding van werknemers, ...

Als we het hebben over psychosociale risico's, moet ook het comité voor preventie en bescherming op het werk een actievere rol kunnen spelen bij de preventie. Het comité moet zelf voorstellen kunnen doen die uitgaan van een collectieve benadering en die ingrijpen op de manier waarop het werk wordt georganiseerd in plaats van de veeleer curatieve, geïndividualiseerde en psychologiserende aanpak die nog al te vaak wordt gehanteerd. Bij wijze van boutade: het werk ten gronde anders organiseren heeft meer effect dan stressballetjes uitdelen na een cursus stressbeheersing.

Maar het kan nu al anders. In de voedingsindustrie biedt het loopbaanfonds Alimento aan de bedrijven van de sector een gratis ergonomiescan aan. Die scan licht alle productiemiddelen door, van werktafels over transportkarren tot productiemachines, en levert aanbevelingen om met een aantal (soms kleine) ingrepen het werk ergonomischer te maken.

Meer en meer bedrijven maken de psychologische moeilijkheden van hun werknemers bespreekbaar en bieden psychologische hulp aan wanneer het moeilijk gaat, ook aan de werkers.

Andere bedrijven voeren dan weer burn-outcoaches in, medewerkers die leidinggevenden helpen bij het herkennen van signalen van dreigende burn-out, preventieve maatregelen nemen, individuele coaching voorzien en werknemers begeleiden die terugkeren naar het werk na een burn-out. Waar dergelijke maatregelen in het verleden alleen voor kenniswerkers werden genomen, zien wij meer en meer bedrijven die dit nu ook voor hun werkers voorzien.

Bovenstaande drie voorbeelden tonen aan dat een groeiend aantal bedrijven investeren in de veiligheid en gezondheid van hun werkers. Die aanpak leidt tot meer tevreden en meer loyale werknemers.

Derde trap: werken met goesting

Wanneer je een job hebt waarmee je een behoorlijk inkomen verwerft en waarvan je niet ziek wordt, ligt de weg open naar het derde niveau. Het niveau van echt goed en duurzaam werk. En zo belanden we bij de derde trap van onze drietrapsraket.

Het hoeft geen verwondering te wekken dat de werkers zelf en ook hun vakbonden niet altijd wakker liggen van deze trap. Wat wil je, als de basisvereisten van de eerste trappen vaak nog niet vervuld zijn.

Maar in deze derde trap gaat het om de volgende vragen. Wat geeft je job zin? Of wat geeft je zin in je job? Ga je werken met goesting of is het elke ochtend weer een corvee?

Autonomie

Er is in onze maatschappij onmiskenbaar een tendens naar meer ontvoogding, autonomie en keuzevrijheid. Deze tendens is ook zichtbaar in veel jobs van kenniswerkers. Het is vaak een troef om nieuwe (jonge) medewerkers aan te trekken.

Maar de jobs van werkers worden nog al te vaak gekenmerkt door een stugge hiërarchische benadering, veel regels en procedures en dus weinig regelbaarheid en autonomie. Heel wat werkers waarmee ik praat, klagen er al eens over dat hun job de afgelopen periode geen evolutie naar autonomie heeft gekend, wel integendeel. Onder invloed van toenemende kwaliteitsvereisten, productienormen en toenomen digitalisering heeft een groot aandeel van die jobs net minder vrijheid in plaats van meer.

Dat zijn jobs die niet meer beantwoorden aan wat het gros van de werknemers vandaag wenst. De mens heeft een aantal psychische basisbehoeften. Eén daarvan is autonomie. Dat is het gevoel van zelfbeschikking, van psychologische vrijheid. Jobs waar de werker weinig kan meebeslissen of waar hij weinig keuzemogelijkheden krijgt, fnuiken net die basisbehoefte. Dat zijn dus jobs die niet motiverend zijn en waarvan het moeilijk is om ze een hele loopbaan vol te houden.

Als ik met poetshulpen uit de dienstenchequesector praat zijn zij vaak tevreden over de inhoud van hun job, ondanks de slechte loonvoorwaarden en het zware werk. Precies omdat zij geen baas hebben die voortdurend over hun schouder meekijkt en omdat zij in heel wat gezinnen de vrijheid krijgen om zelf hun werk te plannen. Als die gezinnen hen dan nog eens extra erkentelijk zijn voor het geleverde werk, is dat nog een plus.

Werknemers meer autonomie geven kan onder meer via innovatieve arbeidsorganisatie. Daarbij worden de processen anders georganiseerd en krijgen medewerkers via gedeeld leiderschap en meer eigenaarschap een andere rol toebedeeld. Het resulteert in performantere en wendbaardere ondernemingen maar leidt ook tot meer jobtevredenheid bij de werknemers. Deze nieuwe benadering bevordert teamgeest en samenwerking en biedt meer groeikansen aan medewerkers. Processen die vroeger werden verknipt tot (vaak kortcyclische) enge taken evolueren nu naar een pakket van verantwoordelijkheden die anders worden ingevuld naargelang de competenties van de betrokken medewerker.

In Vlaanderen heeft het expertisecentrum rond arbeidsorganisatie Workitects een reeks projecten rond innovatieve arbeidsorganisatie uitgevoerd in onder meer de zorg en enkele voedingsbedrijven. Daarbij wordt bijvoorbeeld de monotonie van de

jobs doorbroken: de werker verandert regelmatig van werkpost, het takenpakket wordt uitgebreid met nieuwe verantwoordelijkheden, het werk wordt interessanter gemaakt.

Dergelijke projecten hebben geen afgebakend eindpunt, het is meer een constante zoektocht naar manieren om meer betrokkenheid en jobtevredenheid te realiseren bij de medewerkers. Een zoektocht met vallen en opstaan. Het is een proces dat vaak een hele cultuuromslag vergt, zowel bij de medewerkers als bij de bedrijfsleiding, en waarbij de volgende cruciale vragen op tafel worden gelegd. Sluiten de jobs aan bij de interesses en vaardigheden van de werknemers? Ondersteunen de processen en hulpmiddelen de werknemers of vormen zij eerder een belemmering? Zijn de persoonlijke relaties op de werkvloer in orde? Is er duidelijkheid rond de werk- en taakverdeling en het beslissingsniveau? Is er een duidelijke visie op de doelstellingen van het bedrijf, de prioriteiten, de toekomstige evoluties? Allemaal voorwaarden om te kunnen spreken van goed en duurzaam werk.

De bedrijfscultuur en de missie van een bedrijf zijn ook belangrijke motiverende factoren voor de werkers. Zij identificeren zich graag met hun bedrijf en zijn vaak trots op de geleverde producten en diensten en op hun vakbekwaamheid die dit mogelijk maakt. Maar dat veronderstelt dat ook de bedrijfsleiding zich identificeert met het bedrijf en toont dat ze de missie van het bedrijf onderschrijft. Jobhoppende managers die geen enkele affiniteit vertonen met hun bedrijf of met de producten en diensten ervan en die geen appreciatie tonen voor het geleverde werk, zijn dodelijk voor de inzet en de motivatie van de werkers.

Een aantal bedrijven experimenteren ook met flexibiliteit op vraag van de werker waarbij die, wanneer dit organisatorisch haalbaar is, kan werken met glijdende uurroosters, zelf shiften kan plannen, korte afwezigheden kan nemen om privé zaken te regelen en dergelijke meer. Ook dat geeft ademruimte aan de werker van wie de arbeidstijd vaak nog zeer rigide is.

Duurzame loopbanen

Goede en duurzame jobs zijn één ding. Nog beter zijn duurzame loopbanen. Werknemers evolueren. Hun verwachtingen, mogelijkheden en vaardigheden wijzigen doorheen de carrière. Van werknemers wordt verwacht dat zij zelf de koers van hun loopbaan bepalen en dat ze instaan voor hun eigen ontwikkeling. Als je van job wil veranderen omdat je erop uitgekeken raakt, omdat je het fysiek of mentaal niet meer aankan of omdat je job dreigt te verdwijnen, moet je daartoe voldoende gewapend zijn.

Heel wat werkers werd echter nooit geleerd om na te denken over hun loopbaan en zelf initiatief te nemen.

Neem bijvoorbeeld de loopbaanbegeleiding. Dat is één van de instrumenten die werknemers helpt bij het uitbouwen van hun loopbaan en die de Vlaamse overheid ondersteunt. Ook hier zien wij dat weinig werkers de weg vinden naar een centrum voor loopbaanbegeleiding en dat hier een sterk mattheuseffect speelt.

Maar ook andere HR-instrumenten zoals functioneringsgesprekken en opleidingsgesprekken, die voor kenniswerkers vaste prik zijn, worden maar zeer beperkt ingezet bij werkers.

Met het project Mind the Switch probeert het ACV via zijn vzw Innovatief hieraan te werken. Via infosessies, webinars en coaching leert de vzw de werknemers keuzes te maken, de eigen arbeidskansen helder te zien, de mindswitch naar opportuniteiten en kansen te maken en hun eigen loopbaan in handen te nemen. De vzw bereikt met haar laagdrempelige dienstverlening heel wat werkers en draagt op die manier bij tot een mentaliteitswijziging bij de werkers.

Lerende loopbanen

Om van job te kunnen veranderen, moet je uiteraard over de nodige competenties beschikken. Duurzame loopbanen veronderstellen dus een breed opleidingsbeleid, waarbij er een aanbod aan opleidingen is dat de huidige enge jobvereisten overstijgt en investeert in de brede competenties van de werknemers.

Recent heeft de regering met de zogenaamde arbeidsdeal beslist om een individueel opleidingsrecht voor werknemers in te stellen. In een onderneming met minstens twintig werknemers gaat het vanaf 2024 om vijf opleidingsdagen per jaar per voltijdse werknemer.

Dat individueel opleidingsrecht valt toe te juichen. Maar het is op zich niet voldoende. In de praktijk zien wij dat werkers vaak de weg niet vinden naar opleidingen. Een veelheid aan factoren ligt daaraan ten grondslag. Het aanbod in de onderneming is te sterk jobgebonden of strikt gekoppeld aan de doelstellingen van de onderneming, bijvoorbeeld het behalen of behouden van een kwaliteitsnorm. De ‘werker’ ziet zelf de meerwaarde niet in van extra opleiding, ervaart weerstand wegens onzekerheid en vroegere negatieve ervaringen op de schoolbanken. De gehanteerde methodieken zijn niet aangepast aan het doelpubliek.

Om de drempel naar opleiding te verlagen voor de werkers, zouden er op de werkvloer leercoaches of opleidingsloodsen moeten komen. Dat zijn werknemers die op de werkvloer staan en laagdrempelig hun collega-werkers bewust maken van en inzicht geven in de opleidingsnoden en -mogelijkheden en hen naar de juiste opleiding loodsen. Maar die ook het opleidingsbeleid van hun onderneming op basis van die ervaringen kunnen bijsturen. In 2022 startte het ACV het project Sherpa op, een proefproject waarmee vakbondsafgevaardigden werden opgeleid tot opleidingsloods. De eerste evaluatie van de impact van dergelijke opleidingsloodsen moet nog worden gemaakt.

Er is dus nog een hele weg af te leggen om goed en duurzaam werk voor werkers op de kaart te zetten. Maar de eerste stappen zijn gezet. De stijgende aandacht voor welzijn op het werk en voor werkbaarheid van de jobs maar ook de krapte op de arbeidsmarkt zetten meer en meer bedrijven aan om deze weg in te slaan.

Er is dus hoop.

KORTOM

Inzicht 1

Goed en duurzaam werk voor werkers is een drietrapsraket. Goed loon, veilig en gezond werken en werk dat motiveert en zin geeft.

Inzicht 2

Ook voor werkers mogen de ambities hoog liggen en moeten wij streven naar goed en duurzaam werk.

Inzicht 3

Goed en duurzaam werk staat voor werkers nog niet hoog op de agenda. Daarom moet er worden gewerkt aan een verdere mentaliteitsverandering bij de leidinggevenden, bij de werkers en bij de werknemersorganisaties.

Inzicht 4

Er zijn al talrijke goede voorbeelden van bedrijven die stappen zetten naar goed en duurzaam werk voor hun werkers. Het is geen utopie, het kan.

NASPEL

‘Een boek is als een pakket van IKEA. Het is aan de lezer om de stukken in elkaar te zetten.’

Waar ik die quote las of hoorde, ik weet het niet meer. Ik herinner me wel dat het beeld me trof. ‘Wat een mooie metafoor’, dacht ik eerst. Meteen gevolgd door: ‘Klopt dat beeld wel, want in elk IKEA-pakket zit toch een gedetailleerde handleiding?’

Een handleiding bij een boek, daar hou ik niet van. Je vindt ze stevast in het begin van elk Amerikaans managementboek. Het zijn spoilers: ze onthullen de mystiek van het boek, ze doen dat te hevig, te snel en te vroeg.

Ze onderschatten de lezer, die Amerikaanse auteurs. Lezers zijn toch zelf in staat om de ritmiek van het boek te ontdekken, het refrein, de fricties, de schurende noten?

Die ergernis als lezer heb ik meegenomen als auteur van dit boek. Het is te zeggen: bij de start heb ik het refrein, de rode draad aangestipt, maar niet in detail uitgewerkt. Ook gebruikte ik slechts enkele lijnen om de dynamiek te omschrijven. Dat leek mij voldoende om als eerste gids jou, als lezer, op weg te zetten.

Ik hoop dat je ervan genoten hebt. Van het refrein, van het ritme, van de frictie in het boek.

Voor mij is de cirkel alvast rond: vandaag is het zondag 24 september 2023, de dag waarop het ijsberenseizoen opnieuw van start gaat. Daarnet ging ik terug naar de plek waar voor het eerst het idee voor dit boek bij me opkwam. En zwemmend in het water dat toch al wat koud aanvoelde, 18 graden, dacht ik: dat de lezers de boodschappen van dit boek verder mogen verspreiden. Met foto's van hun favoriete

passages op sociale media. Met beelden van verkreukelde pagina's, fluo uitroep-tekens en vette ezelsoren.

Zo zorgen wij, coauteurs en lezers, samen voor een positiever discours rond werk. En dragen we bij tot de welvaart en het welzijn van de toekomstige generaties. Onze kinderen en kleinkinderen zullen ons dankbaar zijn.

Borgerhout, 24 september 2023

WIE DIT BOEK HEEFT GESCHREVEN

Greet Cardon

Greet Cardon (1968) is gepassioneerd door gezond bewegen, een topic waarin ze zich al verdiepte tijdens haar studies Lichamelijke Opvoeding en Motorische Revalidatie en Kinesithérapie aan de Universiteit Gent. Daarna werkte ze twee jaar in de Verenigde Staten als kinesitherapeute, waarna ze terugkeerde naar haar alma mater en er een doctoraat behaalde.

Ze bouwde mee aan de intussen internationaal gerenommeerde onderzoeksgroep Fysieke Activiteit en Gezondheid. Die onderzoeksgroep heeft als missie: ‘Het creëren van een gezondere wereld door het bevorderen van fysieke activiteiten en het verminderen van langdurig zitten, voor elke leeftijd’. Op dit ogenblik is Greet gewoon hoogleraar en leidt ze deze onderzoeksgroep.

Ze is tevens voorzitter van de vakgroep Bewegings- en Sportwetenschappen en leidt het onderzoeksconsortium GRAY (Ghent University Research for Aging Young) dat zich richt op gezond verouderen.

Ineke De Bisschop

Ineke De Bisschop (1991) is adviseur bij het Verbond van Belgische Ondernemingen waar zij focust op thema's inzake werk en sociale zekerheid. Binnen deze materies zetelt zij in de Nationale Arbeidsraad, de Federale Raad voor Duurzame Ontwikkeling en diverse socialezekerheidsinstellingen met het oog op het formuleren van adviezen en aanbevelingen aan federale beleidsmakers binnen het kader van het sociaal overleg. Daarnaast werkt ze graag aan visieontwikkeling rond diverse maatschappelijke thema's.

Ineke neemt het belang van levenslang leren ter harte en blijft haar kennis verrijken

met diverse cursussen en opleidingen. Naast een masterdiploma in de politieke wetenschappen aan de Universiteit Gent en een specialisatiemaster in de rechten aan de UCLouvain Saint-Louis Bruxelles, werkt ze momenteel aan het behalen van een postgraduaat in de bemiddeling aan de universiteiten van Antwerpen en Leuven, en spijkt ze haar talenkennis bij in avondonderwijs.

Isabel De Clercq

Isabel De Clercq (1968) is een gepassioneerde taalliefhebber. Haar liefde voor taal weerspiegelt zich in haar studiekeuze: in de humaniora bestudeerde ze met plezier Latijn en Grieks en daarna, aan de Universiteit Antwerpen, verdiepte ze zich in de Romaanse talen. Ze werkte dertien jaar aan de Universiteit Gent waar ze de link bestudeerde tussen leren en technologie. Vervolgens ging ze aan de slag bij Wolters Kluwer België waar ze verschillende sales- en marketingrollen opnam om er in 2012 haar échte liefde te ontdekken: de schoonheid van werk.

Isabel gelooft in de kracht van taal om mensen te verbinden en te verleiden tot verandering. Wat haar drijft is het vertalen van wetenschappelijk onderzoek naar de praktische uitdagingen van het bedrijfsleven. Aan de hand van haar keynotes, workshops en eigen podcast zet ze mensen graag aan het denken. Ja, het kan ook anders: werk kan wel degelijk iets moois zijn. Productiviteit en welzijn gaan hand in hand. Ze blijft daarbij weg van alle clichés en serveert u frisse inzichten.

Met haar passie voor taal en haar missie om de schoonheid van werk te belichten, inspireert Isabel graag anderen om positieve verandering te omarmen. Ze omschrijft zichzelf graag als auteur, keynotespeaker en workshopmaestro.

Annet H. de Lange

Prof. dr. Annet H. de Lange (1977) is werkzaam als senior adviseur bij Berenschot en als bijzonder hoogleraar Duurzame Inzetbaarheid op de Arbeidsmarkt aan de Open Universiteit. Verder is zij als visiting professor verbonden aan de afdeling Psychologie van de Coruna Universiteit in Spanje, de afdeling Psychologie van de NTNU Universiteit Trondheim en aan de Hotel School of Management van de Universiteit van Stavanger in Noorwegen.

Sinds 2011 is zij voorzitter van het Nederlands Kennisnetwerk Duurzame Inzetbaarheid en is zij als redacteur betrokken bij diverse handboeken over thema's als de toekomst van werk en duurzame inzetbaarheid. Zij is lid van diverse redacties van internationale peer-reviewed tijdschriften en begeleidt promovendi op het thema duurzame inzetbaarheid.

Sinds 2020 is zij ook voorzitter van het onderzoeksforum van de European Academy of Occupational Health Psychology.

Peter De Keyzer

Peter De Keyzer (1975) is gepassioneerd door alles wat in de wereld gebeurt: economie, politiek, technologie, financiën, geopolitiek, arbeidsmarkt, overheidsbeleid en alle onderlinge combinaties van het voorgaande. Hij studeerde toegepaste economie aan de Universiteit Antwerpen en bleef er nadien nog twee jaar werken als onderzoeks- en praktijkassistent. Vervolgens koos hij voor de privésector en werkte hij achtereenvolgens voor KBC, ABN AMRO, Degroof Petercam en BNP Paribas Fortis. Telkens als econoom of hoofdeconoom. Telkens in functies waar hij zijn nieuwsgierigheid en passie om bij te leren kon botvieren. Iedere keer kon hij informatie verwerven, verwerken en opnieuw delen.

Na bijna twintig jaar als econoom en hoofdeconoom richtte Peter in 2016 zijn eigen strategisch communicatiebureau op: Growth Inc. Daarmee helpt hij bedrijven om invloed te krijgen bij hun verschillende stakeholders: van persbericht tot crisiscommunicatie en van campagne tot keynotespeech. Hoe uiteenlopend ook de output, het onderliggende proces is telkens hetzelfde: kennis verwerven, kennis verdiepen, kennis verwerken en vervolgens delen. De droomjob en een garantie op arbeidsvreugde voor iemand met een passie voor actualiteit, politiek, economie en communicatie.

Peggy De Prins

Peggy De Prins (1970) is een gedreven onderzoekster op het domein van HRM en arbeidssociologie. Kernthema's in dit onderzoek zijn kwaliteit van arbeid, *engagement*, duurzaam HRM en duurzame arbeidsrelaties. Over deze thema's geeft zij eveneens les in de programma's van de Antwerp Management School. Ze is hier rond een veelgevraagd spreker en werkt intensief samen met bedrijven en organisaties. Haar doctoraatsonderzoek (2001) focuste op het thema van kwaliteit van arbeid in relatie met kwaliteit van zorg in woonzorgcentra.

Binnen de Antwerp Management School is Peggy De Prins professor en academisch verantwoordelijke voor de master in Strategic Human Resources Management. Ze is ook senior onderzoeker bij het expertisecentrum Next Generation Work binnen de school.

Zij is auteur van de boeken *12 sleutels voor duurzaam HRM* (2015), *De clash voorbij – 7 bouwstenen voor sociale dialoog* (2018), *Canon van HRM* (2019) en *The dark side. Waarover er*

gezwegen wordt op de werkvloer (2023). Tevens publiceert zij op regelmatige basis zowel artikelen in academische journals als columns en opinieartikelen in allerlei (HRM-) vakbladen.

De pen vasthouden is voor haar dé ultieme manier om bij te blijven, haar inzichten aan te scherpen en een loopbaan lang met veel goesting te blijven leren.

Sophie De Winne

Sophie De Winne (1977) studeerde in de humaniora Latijn-Wiskunde en vond het moeilijk om vanuit haar brede interesse één favoriet vak te kiezen. Die brede interesse vertaalde zich ook in haar keuze voor handelsingenieur aan de KU Leuven: een combinatie van wetenschappen, wiskunde, talen en economie. Als tegenwicht voor de sterk analytische en cijfermatige opleiding koos ze in haar licentiejaren voor de major 'Personeel en Organisatie' waarin 1 + 1 niet altijd 2 bleek te zijn. Die weg zette ze verder in haar doctoraat waar ze de relatie tussen HRM en bedrijfsprestaties in kmo's bestudeerde.

Na haar doctoraat werd Sophie docent aan de Lessius Hogeschool die later zou integreren in de KU Leuven. Daar is ze nu hoogleraar en doet ze nog steeds onderzoek naar HRM. De rode draad in haar onderzoek is een systemisch (elke HR-praktijk is slechts één element in een ruimer radarwerk; aan één radartje morelen heeft gevolgen voor het andere en het is dus nodig om bij elke wijziging even stil te staan bij de gevolgen voor het ganse systeem) en gebalanceerd (HRM met oog voor werknemerswelzijn en bedrijfsprestaties) perspectief.

Gaandeweg heeft ze geleerd dat HRM-onderzoek niet dé oplossing is voor de grote uitdagingen in de praktijk, maar dat wetenschap ook kan inspireren, doen reflecteren en een nieuwe bril op de eigen realiteit biedt. Daardoor kan wetenschap wel een motor voor verandering zijn.

Eén waardevolle eyeopener. Dat is haar doel bij een lezing of een bijdrage aan een boek.

Julien De Wit

Julien De Wit (2000) is auteur en columnist en zet zich in voor verschillende sociale doelen. Zo is hij bijvoorbeeld voorzitter van de Vlaamse Vereniging van Studenten. In het secundair onderwijs studeerde Julien Latijn-Wetenschappen, in zijn laterestudie carrière rechten en internationale betrekkingen aan de Universiteit Antwerpen.

Tijdens zijn studies is Julien al student-zelfstandige: hij is werkzaam in de strategische corporate communication sector en schrijft ook verschillende boeken als ghost-writer. In 2023 komt zijn eerste soloboek uit getiteld *Ge(e)neratie*.

Julien is columnist voor het zakelijke magazine *Trends* en werkt als analist bij het Brussels International Center for Research and Human Rights, waar hij schrijft over zaken als onderwijs, jeugd, welzijn maar ook (internationale) veiligheid. Sporadisch geeft hij ook voordrachten.

Julien is gebiologeerd door bijleren en uitdaging. In alles wat hij doet probeert hij authenticiteit en passie voorop te zetten.

Josje Dikkers

Josje Dikkers (1979) is gepromoveerd in de arbeids- en organisatiepsychologie aan de Radboud University Nijmegen. Na zes jaar gewerkt te hebben aan de Vrije Universiteit Amsterdam bij Bedrijfskunde en Human Resource Management heeft ze zich toegelegd op praktijkgericht onderzoek naar inclusief werkgeverschap, duurzame inzetbaarheid en de rol van HRM hierin. Dit doet zij sinds 2019 als lector Organiseren van Waardig Werk aan Hogeschool Utrecht. Hiernaast werkt zij als docent bij het Institute for People & Business.

Josje wil professionals werkzaam in de (HR-)praktijk en hogeschoolstudenten inspireren en enthousiasmeren om waardig werk voor zoveel mogelijk werkenden mogelijk te maken. Hierbij legt ze graag verbindingen tussen de verschillende partijen die hierbij een rol spelen en verenigt ze in haar onderzoek, onderwijs en publicaties theoretische met praktische kennis.

Lode Godderis

Lode Godderis (1973) is een arts gedreven door preventie. Hij heeft een diepgewortelde interesse in mensen en wetenschap. Tijdens zijn jeugd deed hij heel veel aan sport en kon hij in het weekend zijn hart ophalen in de Chiro. Eerst als lid om dan jarenlang leiding te geven. In het middelbaar koos hij voor de richting wiskunde, waarna hij aan de KU Leuven geneeskunde studeerde. Na de geneeskunde opleiding specialiseerde hij zich verder in de sport- en arbeidsgeneeskunde en volgde hij ook een master in het Management en het Beleid van de Gezondheidszorg.

Al sedert het begin van zijn carrière combineert hij de arbeidsgeneeskundige praktijk met onderzoek. Een boeiende periode was zeker ook toen hij als postdoctoraal onderzoeker werkte aan de University of California in Berkeley.

Lode Godderis is sinds geruime tijd professor aan het Centrum voor Omgeving en Gezondheid aan de KU Leuven waar hij samen met een team van toponderzoekers de onderliggende (epi)genetische mechanismen van werk op gezondheid ontrafelt. Hij bestudeert er ook hoe gezondheid een impact heeft op het (terug) kunnen werken.

Momenteel is Lode Godderis eveneens CEO van IDEWE, de externe dienst voor preventie en bescherming op het werk, waar hij samen met duizend fantastische en geëngageerde medewerkers zich keihard inzet om het leven en werk van werknemers en bedrijven te verbeteren. Samen bouwen met klanten en hun medewerkers aan een duurzame omgeving waarin het goed is om te leven en te werken: daar gaat IDEWE elke dag voor. Lodes lijfspreuk is dan ook: Co-Creating Solutions th@t Work for You.

Tim Nagels

Tim Nagels (1978) studeerde af in het jaar 2000 als communicatiewetenschapper. Na een korte carrière als journalist en PR adviseur vond hij een nieuwe thuis in de wereld van technologie. Hij nam er verschillende marketingfuncties op waarbij hij producten vertaalde naar verhalen. Nu, meer dan 20 jaar later, is Tim nog steeds een verhalenverteller. Hij gelooft dat goed werk zinvol werk is en dat we daarbij nood hebben aan een gedeelde taal. Die filosofie draagt hij al jaren uit.

De laatste 10 jaar werkte Tim voor Microsoft. Eerst in België en de laatste twee jaar in het hoofdkwartier van het bedrijf in Seattle (USA). Hij begeleidt er de go-to-market van de bedrijfstoepassingsdivisie. In het moederschap begreep hij meer dan ooit dat werken met impact ook samenwerken betekent en dat technologie hierbij een belangrijke rol speelt.

Joris Vandersteene

Joris Vandersteene (1979) is sinds 2018 Senior Manager HR Projects bij het Verbond van Belgische Ondernemingen. In die rol coördineert hij verschillende projecten – klein of groot – die heel divers en uiteenlopend zijn maar steeds een link vertonen met HR en/of de bredere arbeidsmarkt. De twee parapedaardjes in deze zijn Young Talent in Action en het HR GALA.

Young Talent in Action is een grootse campagne die de brug slaat tussen jongeren, onderwijs en bedrijfsleven. Het HR GALA is dan weer de jaarlijkse hoogmis van de HR-community.

Daarnaast volgt Joris vanuit het competentiecentrum Werk en Sociale Zekerheid het thema vorming en opleiding op. Hij onderhandelde mee de arbeidsdeal en zetelt in de raad van bestuur van Cevora, het grootste sectoraal vormingsfonds van België. Vanuit zijn bestuurdersrol binnen HRPro.be werkt hij dan weer actief mee aan de verdere professionalisering van het HR-beroep in België.

Bart Vannetelbosch

Bart Vannetelbosch (1966) studeerde Germaanse Filologie en Communicatie in Leuven. Zijn liefde voor taal en literatuur liet hem niet los. Maar professioneel sloeg hij andere wegen in. Zijn sociaal engagement bracht hem in 1993 bij het ACV, bij de centrale voeding en diensten die de werknemers uit onder meer land- en tuinbouw, voedingsindustrie, horeca en schoonmaak verdedigt. Als hoofd van de studiedienst ondersteunde hij de sectorwerking via studiewerk, opleidingen van de vrijwilligers en communicatie. In 2011 werd hij er nationaal secretaris en onderhandelaar in sectoren als de voedingsindustrie en gezinszorg. Werkbaar werk was daarbij één van zijn focuspunten. In 2022 stapte Bart over naar het overkoepelende ACV. Als nationaal secretaris is hij er onder meer verantwoordelijk voor het arbeidsrecht, de Nationale Arbeidsraad, de ondersteuning van de ondernemingsafgevaardigden en de Nederlandstalige communicatiedienst.

De ACV-slogans ‘Kiezen voor oplossingen’ en ‘Overleg zolang het kan, acties als het moet’ zijn hem op het lijf geschreven.

Jan Van Acoleyen

Jan Van Acoleyen (1962) is gefascineerd door de ontwikkeling van mensen, teams en organisaties. De wondere wereld van werk en organiseren is zijn biotoop, en dit vooral in snel veranderende omgevingen met een technologische component. De interesse voor innovatie en verandering kwam er ongetwijfeld dankzij een stage in de Verenigde Staten tijdens zijn opleiding als licentiaat in de Pedagogische Wetenschappen (KU Leuven) die hij snel aanvulde met een Executive MBA (AMS) om nog beter de connectie tussen mens en bedrijfseconomische context te maken.

Jan kijkt graag mee vooruit naar de toekomst van de *HR-professie*, vindt het fijn om in dialoog te gaan met starters en als klankbord te functioneren. Hij houdt ervan om steeds bij te leren en stimuleert ook anderen om zich blijvend te ontwikkelen. Vandaag is hij Human Capital Lead bij Proximus en onafhankelijk bestuurder.

Nathan Van Camp

Nathan Van Camp (1980) heeft altijd al interesse gehad in filosofische analyses. Tijdens zijn studies politieke en sociale wetenschappen had hij eerder belangstelling voor de klassieke denkers van zijn vakgebied zoals de Tocqueville, Weber en Durkheim dan voor empirische analyses. Het is dan ook niet verwonderlijk dat hij daarna wijsbegeerte ging studeren. Als aspirant van het Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek (FWO) behaalde hij vervolgens een doctoraat in de wijsbegeerte aan de Universiteit Antwerpen. Na een korte uitstap in de recruitmentwereld is hij de laatste acht jaar aan de slag bij ondernemersforum ETION.

In het bedrijfsleven draait alles rond snel ageren, anticiperen en beslissen. Vanuit zijn rol als expert filosofie en economie binnen de ETION-denktank is het de persoonlijke missie van Nathan om daarnaast ook ruimte te creëren om te vertragen en te verdiepen. Aan de hand van lezingen, workshops en publicaties stimuleert hij ondernemers en ondernemende mensen om hun focus op pragmatisch doewerk te complementeren met verdiepend denkwerk.

Wat het thema ook mag zijn waarop hij zich richt, hij tracht steeds de kern van de zaak bloot te leggen en de heersende vooronderstellingen kritisch te benaderen.

Geert Van Hootegem

Geert Van Hootegem (1962) is zot van werk. Dat komt zo. Al van kinds af aan wou hij de wereld veranderen. Hij begreep al heel snel dat hij daarvoor moest begrijpen hoe de economie werkt. Daarom ging hij sociologie studeren, arbeidssociologie in Leuven. Zoals het zo vaak gaat, bleef hij daar ook plakken.

Geert van Hootegem doet al bijna veertig jaar onderzoek naar organisatiestructuren en hun effecten op bedrijf, samenleving, klanten en werknemers.

Sinds 2000 is hij professor aan de Faculteit Sociale Wetenschappen. Hij werkt ook als ‘gids in werk’, zowel met jongeren als met medewerkers in bedrijven. Hij is een veelgevraagd spreker en huldigt het principe dat er niets zo praktisch is als een goede theorie. Zijn concept van Total Workplace Innovation (TWIN) is zijn drijfveer en passie. Hij heeft meer dan 300 interne en externe consultants opgeleid in de theorie en de instrumenten van het organisatieontwerp. Tientallen bedrijven en socialprofitorganisaties peilden intussen al naar zijn advies omtrent strategieontwikkeling en organisatieontwerp en -ontwikkeling.

Johan Van Looy

Johan Van Looy studeerde eind jaren '90 af als germanist en behaalde nadien een masterdiploma in Artificial Intelligence. Hij begon zijn carrière als analist-programmeur bij het toenmalige COI, waar hij zich specialiseerde in het toen nog prille domein van interactieve webtoepassingen.

Na drie jaar richtte hij met enkele anderen een start-up op die zich specialiseerde in webcontentmanagement. Hij ontwierp hun flagshipproduct: een webcontentmanagementsysteem aangestuurd door een AI-motor. Het bedrijf werd finalist in de Dubai Business Challenge in 2000.

Het bedrijf vond moeilijk funding na de implosie van de dotcombubbel en zo kwam Johan terecht bij INNOCOM, een bedrijf dat zich specialiseert in het begeleiden van complexe transformaties waar innovatieve technologie een grote rol speelt. INNOCOM werd marktleider op het gebied van Enterprise Architectuur en staat bekend om haar unieke samenwerkingsverband met de academische wereld. Na een carrière als consultant werd Johan lid van het INNOCOM managementteam in 2013, om in 2017 benoemd te worden als CEO van het bedrijf.

In de eerste helft van 2023 kondigde hij aan zijn positie als CEO te zullen verlaten om zich tegen het einde van het jaar weer te kunnen toeleggen op zijn eerste grote passie: artificial intelligence.

Heidi Verlinden

Heidi Verlinden (1972) besteedde in de humaniora met plezier vele uren aan wiskunde en verbaasde zich ondertussen over toch nog redelijke punten voor Latijn. Vanuit haar gevoel voor logica en statistiek, en een groeiende zoektocht om het gedrag en denken van mensen te begrijpen, koos ze aan de KU Leuven voor arbeids- en organisatiepsychologie. Met een hervonden taalgevoel trok ze daarna naar Louvain-la-Neuve en Toulouse om het onderwerp 'werk' vanuit verschillende disciplines te bestuderen.

Terug in België ging Heidi aan de slag bij Securex. Eerst enkele jaren ter begeleiding van bedrijven in hun beleid rond talent en development, absenteïsme, stress en grensoverschrijdend gedrag. Daarna in arbeidsmarktonderzoek over diezelfde en andere thema's rond de zachte en harde kanten van werk, vaak in samenwerking met de UGent en KU Leuven. De resultaten deelt ze binnen en buiten Securex in rapporten, blogs, gastcolleges en lezingen. De rode draad is haar streven om aan te tonen en te delen hoe mensgericht beleid tot betere bedrijfsresultaten leidt.

Paul Verschueren

Paul Verschueren (1967) is helemaal weg van de schoonheid en de perfectie van symmetrie. Symmetrie staat voor regelmaat, orde, structuur, maar ook voor evenwicht, voorspelbaarheid en duidelijkheid. Ongetwijfeld was het meebepalend voor zijn keuze voor de wetenschappelijke A en later voor de studie van handelsingenieur. Het cartesiaans, rationeel denken kreeg steeds meer het gezelschap van het economisch denken dat in wezen een studie is van het menselijk gedrag.

Paul kijkt met grote verwondering en bewondering naar de ontwikkelingen in AI. Dat het zo'n vaart zou lopen kon hij niet vermoeden toen hij in 1989 zijn thesis schreef over natuurlijke taalverwerking.

Professioneel houdt Paul ervan het wetenschappelijke te koppelen en te vertalen naar opportuniteiten voor beleid en ondernemen, vanuit een geloof dat ondernemerschap bijdraagt tot oplossingen voor mens en maatschappij. In belangrijke mate met een focus op de arbeidsmarkt, die als een rode draad door de ervaringen in zijn loopbaan loopt. Vandaag als directeur bij Federgon, het netwerk voor werk. De positieve blik waarmee hij kijkt naar de toekomst wordt zeker ook gevoed door zijn rol als bestuurder bij de vzw Vlajo die via een fantastisch aanbod een boost geeft aan de ondernemingszin van jong talent in Vlaanderen.

Geregeld neemt hij de fiets op zoek naar een gezonde symmetrie tussen geest en lichaam.

WAAR WE OOK DE MOSTERD HEBBEN GEHAALD

- Allcott, G. (2020). *Zo word je een ProductiviteitsNinja*. AnderZ.
- Burkeman, O. (2012). *The Antidote. Happiness for People Who Can't Stand Positive Thinking*. Penguin Random House UK.
- Burkeman, O. (2021). *Four Thousand Weeks. Time Management for Mortals*. Penguin Random House UK.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow*. Harper Perennial Modern Classics.
- de Botton, A. (2009). *Ode aan de arbeid*. Atlas.
- Garton, E., & Mankins, M. (2017). *Tim, Talent, Energy: Overcome Organizational Drag and Unleash Your Team's Productive Power*. Harvard Business Review Press.
- Hari, J. (2022). *Stolen Focus. Why You Can't Pay Attention*. Bloomsbury Publishing.
- Holmes, C. (2022). *Happier Hour. How to Beat Distraction, Expand Your Time and Focus on What Matters Most*. Gallery Books.
- Kahneman, D. (2021). *Ons feilbare denken: thinking, fast and slow*. Business Contact.
- Lembke, A. (2021). *Dopamine Nation*. Headline.
- Lyubomirsky, S. (2007). *The How of Happiness*. Penguin Books.
- Mark, G. (2023). *Attention Span. A Groundbreaking Way to Restore Balance, Happiness and Productivity*. Hanover Square Press.
- Odell, J. (2023). *Saving Time: Discovering a Life Beyond the Clock*. Penguin Random House UK.
- Rosa, H. (2022). *Leven in tijden van versnelling. Een pleidooi voor resonantie*. Boom.
- Rovelli, C. (2018). *Het mysterie van de tijd*. Prometheus.
- Sapolsky, R. (2017). *Behave*. Vintage.
- Stolzoff, S. (2023). *The Good Enough Job: Reclaiming Life from Work*. Penguin Random House LLC.
- Vinkers, C. (2022). *In de ban van burn-out*. Prometheus.
- Wooldridge, A. (2021). *The Aristocracy of Talent. How Meritocracy Made the Modern World*. Penguin Random House UK.

NOTEN

- 1 De scan wordt uitgevoerd door <https://www.maturityscan.orangetrail.com/>. Het rapport van 2020 kan niet meer worden gedownload, maar is wellicht via mail aan te vragen.
- 2 <https://wfhresearch.com/>.
- 3 <https://www.nber.org/papers/w30292>.
- 4 https://www.researchgate.net/publication/344653352_Het_betere_werk_De_nieuwe_maatschappelijke_opdracht.
- 5 <https://www.tijd.be/dossier/doorbraak-van-artificial-intelligence-ai/belgisch-ai-breinpieter-abbeel-niemand-had-verwacht-dat-het-zo-hard-zou-gaan-de-hype-is-te-recht/10470653.html>.
- 6 <https://sloanreview.mit.edu/article/dont-get-distracted-by-the-hype-around-generative-ai/>.
- 7 <https://www.tijd.be/ opinie/column/epo-voor-de-kenniswerker/10460072.html>.
- 8 <https://www.tijd.be/ondernemen/technologie/ai-peetvader-yann-lecun-werkt-aan-nieuwe-ai-die-de-echte-wereld-begrijpt/10474773.html>.
- 9 Sapolsky, R. (2017). *Behave*. Vintage, p. 69.
- 10 <http://www.econ.yale.edu/smith/econ116a/keynes1.pdf>.
- 11 De oudst bekende tekst waarin de naam 'Cocagne' voorkomt, is een Latijns lied uit de *Carmina Burana* (begin dertiende eeuw). Zie bijvoorbeeld Pleij, H. (1997). *Dromen van Cocagne. Middeleeuwse fantasieën over het volmaakte leven*. Prometheus.
- 12 Franklin, B. [21 July 1748]. *Advice to a Young Tradesman*.
- 13 Zie bijvoorbeeld Marx, K., & Engels, F. (2018). *De Duitse Ideologie: I. Feuerbach*. Uitgeverij Vantilt.
- 14 Suzman, J. (2020). *Werk. Een Geschiedenis van de Bezige Mens*. Uitgeverij Thomas Rap, p. 342.
- 15 Galbraith, J. K. (1999). *The Affluent Society*. Penguin Books.
- 16 België op weg naar 600.000 langdurig zieken tegen 2035. *De Tijd*, 22 juni 2023.
- 17 Baert, S., & Lippens, L. (2023). Inactiviteit in Europa en de Belgische Gewesten. *Stories@UGent@Work*, 4, p. 4.
- 18 De Wachter, D. (2012). *Borderline Times*. Lannoo; Verhaeghe, P. (2023). *Onbehagen*. De Bezige Bij.

- 19 Zie bijvoorbeeld Hickel, J. (2020). *Minder is meer. Hoe degrowth de wereld zal redden*. EPO.
- 20 Veblen, T. (2009). *Theory of the Leisure Class*. Oxford University Press.
- 21 De meest uitgebreide versie van de UWES/UBES-vragenlijst bevat vijftien vragen. Hier geef ik de verkorte versie die volgens Schaufeli ook een betrouwbaar en valide zelfrapportage-instrument is om bevlogenheid te meten.
- 22 <https://hrmagazine.be/nl/posts/wat-zegt-de-wetenschap-over-werkgeluk>.
- 23 <https://www.smartworkdesign.com.au/relational>.
- 24 https://curtin.au1.qualtrics.com/jfe/form/SV_8q8dNCIBwHdTeu1.
- 25 Je kan het volledige document downloaden via volgende website: <https://www.vlaanderen.be/kennisplatform-departement-werk-en-sociale-economie/nieuws/herdenken-van-jobs-naar-een-betere-instroom-en-retentie-van-personeel-in-knelpuntberoepen-in-vlaanderen>.
- 26 <https://www.tijd.be/opinie/column/belgie-je-t-aime-moi-non-plus/10436159.html>.
- 27 Het vraagstuk rond werkvermogen werd in Finland al bestudeerd sinds de jaren '80. In diezelfde periode werd aan het Finnish Institute of Occupational Health (FIOH) in Helsinki de WAI-vragenlijst ontwikkeld: de Work Ability Index. Die peilt naar zeven dimensies: je huidige werkvermogen, je werkvermogen in relatie tot lichamelijke en geestelijke eisen van het huidige werk, huidige aandoeningen, ziekten en verwondingen, beperkingen door aandoeningen, ziekten en verwondingen, ziekteverzuim in de laatste twaalf maanden, toekomstverwachting van het werkvermogen en je mentale ingesteldheid. De WAI is een wetenschappelijk onderbouwd instrument dat wereldwijd wordt ingezet. En toch was ik een beetje teleurgesteld in de vragenlijst omdat ik er geen vragen in terugvond die specifiek peilden naar de fit in normen en waarden. Wil je de vragenlijst graag inkijken? De Engelse versie vind je hier terug: https://workbox.chrodis.eu/repository/pdf/WAI_Work-Ability-Index.pdf.
- 28 <https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/measuring-sustainable-employability-psychometric-properties-of-th>.
- 29 <https://selfdeterminationtheory.org/basic-psychological-need-satisfaction-scales/>.
- 30 https://www.researchgate.net/publication/274693473_The_Theory_of_Purposeful_Work_Behavior_The_Role_of_Personality_Higher-Order_Goals_and_Job_Characteristics.
- 31 Bull, F. C., Al-Ansari, S. S., Biddle, S., Borodulin, K., Buman, M. P., Cardon, G., Carty, C., Chaput, J. P., Chastin, S., Chou, R., Dempsey, P. C., DiPietro, L., Ekelund, U., Firth, J., Friedenreich, C. M., Garcia, L., Gichu, M., Jago, R., Katzmarzyk, P. T., Lambert, E., & Willumsen, J. F. (2020). World Health Organization 2020 guidelines on physical activity and sedentary behaviour. *British Journal of Sports Medicine*, 54(24), 1451-1462. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2020-102955>.
- 32 Katzmarzyk, P. T., Ross, R., Blair, S. N., & Després, J. P. (2020). Should we target increased physical activity or less sedentary behavior in the battle against cardiovascular disease risk development? *Atherosclerosis*, 311, 107-115. <https://doi.org/10.1016/j.atherosclerosis.2020.07.010>.

- 33 Stamatakis, E., Gale, J., Bauman, A., Ekelund, U., Hamer, M., & Ding, D. (2019). Sitting Time, Physical Activity, and Risk of Mortality in Adults. *Journal of the American College of Cardiology*, 73(16), 2062-2072. <https://doi.org/10.1016/j.jacc.2019.02.031>.
- 34 Meer informatie vind je op www.gezondleven.be.
- 35 De Cocker, K., Chastin, S. F. M., De Bourdeaudhuij, I., Imbo, I., Stragier, J., & Cardon, G. (2019). Citizen Science to Communicate about Public Health Messages: The Reach of a Playful Online Survey on Sitting Time and Physical Activity. *Health Communication*, 34(7), 720-725. <https://doi.org/10.1080/10410236.2018.1433955>.
- 36 McLaughlin, M., Atkin, A. J., Starr, L., Hall, A., Wolfenden, L., Sutherland, R., Wiggers, J., Ramirez, A., Hallal, P., Pratt, M., Lynch, B. M., Wijndaele, K., & Sedentary Behaviour Council Global Monitoring Initiative Working Group (2020). Worldwide surveillance of self-reported sitting time: a scoping review. *The International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 17(1), 111. <https://doi.org/10.1186/s12966-020-01008-4>.
- 37 www.gezondleven.be.
- 38 www.gezondleven.be.
- 39 Dubuy, V., De Cocker, K., De Bourdeaudhuij, I., Maes, L., Seghers, J., Lefevre, J., De Martelaer, K., & Cardon, G. (2013). Evaluation of a workplace intervention to promote commuter cycling: a RE-AIM analysis. *BMC Public Health*, 13, 587. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-587>.
- 40 <https://www.gezondleven.be/projecten/wisselwerken>.
- 41 <https://scholar.harvard.edu/files/sendhil/files/scientificamericanmind0114-58.pdf>.
- 42 <https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RWXnFY?culture=en-us&country=us>.
- 43 <https://behavioralscientist.org/the-paradox-of-employee-surveillance/>.
- 44 Burrow, R., Scott, R., & Courpasson, D. (2022). *Bloody suffering and durability: How chefs forge embodied identities in elite kitchens*. *Human Relations*, pp. 1-29.
- 45 De Prins, P. (2021). *Employee silence: waarom en waarover zwijgen we op het werk? Resultaten van de Participatie-barometer 2021*. Antwerp Management School: White Paper.
- 46 Zie o.a. Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- 47 De Prins, P. (2018). *De clash voorbij - 7 bouwstenen voor sociale dialoog*. Acco.
- 48 Meer info over ABC van Deci en Ryan vind je in het hoofdstuk 'Spiegeltje, spiegeltje aan de wand'.
- 49 <https://www.nature.com/articles/s41467-019-09311-w>.
- 50 Ik hoorde dit in de volgende podcast: Dr. Gloria Mark | 'How To Take Control Of Your Attention' (Nr. 584) [Podcastaflevering]. In *Modern Wisdom*.
- 51 CHI 2005 | PAPERS: Take a Number, Stand in Line (Interruptions & Attention 1) April 2-7 | Portland, Oregon, USA No Task Left Behind? Examining the Nature of Fragmented Work.
- 52 Mark, G. (2023). *Attention Span. A Groundbreaking Way to Restore Balance, Happiness and*

Productivity. Hanover Square Press, p. 104.

- 53 <https://revistatransilvania.ro/wp-content/uploads/2019/12/06.Laura-Maftei.pdf>.
- 54 Mark, G. (2023). *Attention Span. A Groundbreaking Way to Restore Balance, Happiness and Productivity*. Hanover Square Press, p. 105.
- 55 <https://www.jstor.org/stable/26610962>.
- 56 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.1924>.
- 57 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.1924>.
- 58 <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=51948#:~:text=A%20series%20of%20studies%20shows,demand%20on%20the%20job%20market>.
- 59 Odell, J. (2023). *Saving Time: Discovering a Life Beyond the Clock*. Penguin Random House UK, intro p. XIV.
- 60 Ik vermeld Sapolsky ook in het hoofdstuk 'Het is niet allemaal de schuld van de sossen'. Sapolsky's kennis staat helemaal gratis op YouTube. Hij is bovendien vaak te gast in podcasts.
- 61 Sapolsky, R. (2017). *Behave*. Vintage, p. 74.
- 62 Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- 63 Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., K ns l , M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120.
- 64 Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- 65 Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- 66 Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87-96.
- 67 Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D., & Forrier, A. (2006). Unravelling the HRM-Performance link: Value-creating and cost-increasing effects of small business HRM. *Journal of Management Studies*, 43(2), 319-342.
- 68 Rauch, A., & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 485-504.
- 69 Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., K ns l , M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120.
- 70 Rubio-Andr s, M., Ramos-González, M. D. M., & Sastre-Castillo, M.  . (2022). Do High Performance Work Systems Improve Workplace Well-Being in SMES? Implications for Financial Performance. *Applied Research in Quality of Life*, 17(3), 1287-1309.

- 71 Nishii, L. H., & Wright, P. (2008). Variability at multiple levels of analysis: Implications for strategic human resource management. *The People Make the Place*, 225, 248.
- 72 Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of Management*, 39(6), 1637-1665.
- 73 Penning de Vries, J. (2021). Are we on the same page? Understanding shared perceptions of people management: a multilevel multimethod study in schools (Doctoral dissertation, Utrecht University).
- 74 Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2015). Strong HRM processes and line managers' effective HRM implementation: a balanced view. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 600-616.
- 75 Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test. *Journal of Management*, 39(6), 1637-1665.
- 76 Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- 77 De Winne, S. (2019). De sterkte van een HRM systeem. In: W. de Lange, P. De Prins, & B. Van Der Heijden (reds.), *Canon van HRM: 50 theorieën over een vakgebied in ontwikkeling*. Vakmedianet.
- 78 Delmotte, J., De Winne, S., & Sels, L. (2012). Toward an assessment of perceived HRM system strength: scale development and validation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1481-1506.
- 79 https://1stdirectory.co.uk/_assets/files_comp/9e3974f2-183a-4ce6-afff-7a0b33a4acff.pdf.
- 80 <https://www.linkedin.com/pulse/hybrid-work-manifesto-isabel-de-clercq-ana-neves/>.
- 81 <https://www.leesmanindex.com/a-decade-of-change/>.
- 82 <https://www.leesmanindex.com/purposeful-presence/>.
- 83 <https://www.leesmanindex.com/a-decade-of-change/>.
- 84 <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/will-ai-fix-work>.
- 85 <https://assets.qatalog.com/language/work/Qatalog-Killing-Time-at-Work-22-Report.pdf?latest>.
- 86 <https://www.ugent.be/ugentatwork/nl/acties/sugaw11.pdf>.
- 87 <https://www.healthybusiness.org/en/toolkit/asynchronous-decisions>.
- 88 https://www.researchgate.net/publication/247717305_The_Mindlessness_of_Organizational_Behaviors.
- 89 Ik vond dit in InfoQ | 'Becoming a Great Engineering Manager and Balancing Synchronous – Asynchronous Work' [Podcastaflevering]. In *Engineering Culture*.
- 90 <https://www.youtube.com/watch?v=TQFk20j6YY4>.
- 91 <https://sustainabledevelopment.un.org/sdg8>.
- 92 <https://philpeople.org/profiles/sam-clark>.
- 93 <https://hbswk.hbs.edu/archive/good-work-when-excellence-and-ethics-meet>.
- 94 <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26937788/>.

- 95 <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37500536/>.
- 96 Nog meer informatie vind je op www.zorgtraject.be.
- 97 Lees in dit verband ook het hoofdstuk 'Spiegeltje, spiegeltje aan de wand'.
- 98 Meer info over ABC van Deci en Ryan vind je in het hoofdstuk 'Spiegeltje, spiegeltje aan de wand'.
- 99 <https://www.sdworx.be/nl-be/over-sd-worx/pers/2023-06-07-belgen-samen-met-de-finnen-meest-tevreden-over-werk-privebalans>.
- 100 De algemene jobmobiliteitsgraad toont het aandeel van de werkenden in jaar T-1, die een jaar T een andere betrekking hebben (<https://www.steunpuntwerk.be/cijfers/arbeidsmarktmobiliteit>).
- 101 De Vos, A. (z.d.). *Loopbanen zijn in beweging, mensen (nog) niet*. #ZigZagHR. Geraadpleegd van https://zigzaghr.be/professor-ans-de-vos-loopbanen-zijn-in-beweging-mensen-nog-niet-2/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_term=2023-08-09&utm_campaign=+ZigZagHR+Nieuwsbrief+Loopbanen+zijn+in+beweging+Mensen+nog+niet+.
- 102 Dit blijkt uit een online bevraging van een representatieve steekproef van 2.500 werknemers en 250 werkgevers in België, representatief op het vlak van taal, geslacht en leeftijd met een maximale foutmarge van 1,83 % bij de werknemers en 6,16 % bij de werkgevers. De enquête werd uitgevoerd in het vierde kwartaal van 2021 door een onafhankelijk onderzoeksbureau in opdracht van Tempo-Team en in samenwerking met prof. dr. Anja Van den Broeck, arbeidsmotivatie-expert aan KU Leuven. Zie Ruim 1 op 3 werknemers zit vast in gouden kooi. Tempo-Team. Geraadpleegd van <https://www.tempo-team.be/nl/over-tempo-team/persberichten/ruim-1-3-werknemers-zit-vast-gouden-kooi/>.
- 103 <https://www.securex.be/getmedia/f2a2c9a3-0e99-4fb9-b58b-fa60ed765794/prod-train-talcar-lead-6-productfiche-nl.pdf>.
- 104 https://www.steunpuntwerk.be/files/publications/WERK/WerkRapport/werk.rapport_2020_01.pdf.

