

Wacht niet op witte raven met een oranje bek

In deze bijdrage geeft Vlaams minister van Werk Philippe Muyters zijn visie op arbeidsmarkt, werk en loopbanen. Hij treedt hiervoor in gesprek met Marc Geenen, zijn communicatie-adviseur.

Philippe Muyters heeft pretlichtjes in zijn ogen. De prille vijftiger praat graag en gretig over werk, ook al heeft hij met financiën, begroting, ruimtelijke ordening en sport nog vier andere bevoegdheden in zijn ministeriële korf. Dat 's mans visie op werk zo bevlogen is, heeft alles te maken met zijn eigen geschiedenis als voormalig topman van de SERV en numero uno van VOKA. Zijn verhaal in één zin? 'Vroeger waren mensen hun beroep, nu zijn ze een verzameling van competenties die op talloze manieren kunnen worden ingezet.' Voor wij een vraag kunnen stellen, gooit hij er zelf één op het rookglas van de salontafel in zijn kantoor, elf hoog aan de Brusselse Albert II-laan.

Philippe Muyters: Herinner je je nog de oude identiteitskaarten?

U bedoelt die van voor de tijd dat de bankkaartachtige pasjes in hard plastic werden ingevoerd?

Ja, dat was zo'n papieren, dubbelgevouwen document, met binnenin rechts al je verblijfplaatsen, en op de linkerflap je naam, voornamen, geboortedatum enzovoort én: je beroep! Boven je pasfoto en handtekening. Nu zou dat ondenkbaar zijn! Sommige mensen veranderen tegenwoordig zo vaak van job, dat ze om de haverklap naar het gemeentehuis zouden moeten hollen om hun pas te laten aanpassen. Toen ik vijftien was – medio jaren '70 dus – voorspelde een vooruitziend leraar dat wij tijdens ons beroepsleven vier of vijf keer van job zouden veranderen. Ik kon dat toen niet geloven.

Maar hij heeft overschot van gelijk gekregen ...

Ja, want de hele maatschappij is veranderd en blijft maar veranderen. Het landbouw- en industriegebied dat we waren is een dienstenmaatschappij aan het worden. Er is de technologische vooruitgang, de automatisering, de opgang van de IT en de telecom. Er is veel meer welvaart en vrije tijd. Dankzij de geneeskunde leven we veel langer. De leerplicht is opgetrokken. Door onderwijs en communicatie zijn we veel mondiger geworden. Het moreel gezag van de kerk is afgebrokkeld.

Met alle gevolgen van dien voor de arbeidsmarkt.

Je hebt sociologische verschuivingen zoals de vrouwelijking van de arbeidsmarkt, de vergrijzing van de bevolking én van de werknemers, maar ook meer scheidingen en nieuw samengestelde gezinnen. Daardoor verandert de beschikbaarheid van medewerkers soms van week tot week. Allemaal recente, nieuwe evoluties.

Bottom line: de arbeidsmarkt is samen met de wereld veranderd en de betrokken partijen moeten zich aanpassen.

Het is onvoorstelbaar haast, neem nu computers en internet. Pak dat weg en de wereld vergaat, bij

wijze van spreken ... of misschien zelfs letterlijk! (*lacht*) Maar wie nu vijftig is – nog in de fleur van zijn leven dus – en een kantoorbaan heeft, welnu, die is zijn carrière destijds begonnen in een werkomgeving waar nog geen enkele computer stond. En toen de mensen die nu veertig zijn op de middelbare school zaten, was er van internet geen sprake! En we hebben het einde nog niet gezien, want elke generatie denkt dat zij de grootste veranderingen heeft meegemaakt, terwijl telkens blijkt dat de veranderingen steeds groter worden en steeds sneller komen. We hebben het punt bereikt dat de context van de arbeidsmarkt binnen de loopbaan van één generatie een paar keer grondig verandert.

Nogal logisch dus dat je dan je beroep niet meer 'bent'.

Klopt. Tot pakweg einde jaren '60 identificeerden mensen, mannen hoofdzakelijk, zich met hun beroep. Je wás bakker, je wás onderwijzer, je wás metselaar. En je bleef dat, tot aan je pensioen. Vaak werd het beroep zelfs van vader op zoon doorgegeven. De mensen werden eeuwenlang naar hun beroep genoemd: ze kregen namen als Demeester, Debacker of Deleersnyder.

De Wever ...

Inderdaad! En lang daarna nog bleef je beroep bepalen wie je was, want het stond letterlijk op je identiteitskaart.

Mensen traden ook veel minder vaak dan nu uit hun sociale klasse.

In de jaren '60 en '70 hebben inderdaad tienduizenden Vlaamse families voor het eerst iemand 'van hen' naar de universiteit zien vertrekken. We zijn veel mobieler nu, ook sociaal. We zijn vrijer, minder voorbeschikt. Veel schoolverlaters weten vandaag niet hoe ze aan de kost willen komen. Ouders werken dat trouwens in de hand. Ze willen dat hun kind zolang mogelijk zoveel mogelijk opties openhoudt. Vroeger leverden ouders en scholen beroepslui af, nu leveren we pakketjes van competenties en talenten af.

Doordat de wereld is geëvolueerd, zijn ook de arbeidsmarkt en de schoolverlaters veranderd,

en hebben die mensen nu andere verwachtingen.

Zo kun je het samenvatten. En je meteen afvragen of wij als overheid, als onderwijs, als werkgevers wel genoeg rekening houden met al die veranderingen. Wat is het personeelsbeleid oude stijl? Wat waren de redenen om nieuwe mensen aan te nemen? De belangrijkste reden om een nieuwe medewerker aan te werven, was dat iemand moest worden vervangen of dat de organisatie 'meer volk' nodig had. Een capaciteitsprobleem dus. We hebben ons ook lang blindgestaard op het diploma of het cv van mensen.



“Met het systeem waarbij je mensen aanneemt puur op basis van hun diploma of cv, voorkom je niet dat je de verkeerde persoon op de verkeerde plaats gewoon vervangt door een nieuwe werknemer en het probleem enkel continueert.”

Hoezo 'blindgestaard'?

Dat systeem voorkomt niet dat je de verkeerde persoon op de verkeerde plaats gewoon vervangt door een nieuwe werknemer en het probleem enkel continueert. Wat gebeurt er als je iemand aanneemt, uitsluitend op basis van het diploma of cv? Dan weet je wat die persoon wist of kon op het moment dat

hij dat diploma haalde of toen hij die vorige jobs deed. Je weet niet wat hij of zij NU weet of kan, en het zegt al helemaal niets over de sociale vaardigheden van de kandidaat, over de manier waarop hij omgaat met stress, over zijn teamgevoel, over zijn vermogen om kennis door te geven of over competenties die iemand heeft buiten het werk. Terwijl net dát vaak doorslaggevend competenties zijn voor het rendement van een werknemer. Met een personeelsbeleid oude stijl is de kans groot dat je bestaande fouten continueert, nieuwe fouten introduceert en nooit inventariseert wat je als organisatie echt nodig hebt. In het personeelsbeleid nieuwe stijl heb je een businessplan waarin de doelen duidelijk zijn aangegeven, en vertaal je dat in talenten en competenties die de organisatie nodig heeft om die doelen te halen. Vervolgens ga je na welke talenten of competenties al aanwezig zijn in het bedrijf of tijdig verder ontwikkeld kunnen worden. Pas daarna weet je welke competenties eventueel extern moeten worden ingehuurd of angeworven. En dat hele proces moet je voortdurend herhalen en onderhouden, omdat de wereld en de economische context in beweging zijn. Dat is niet alleen goed voor de organisatie, maar ook – en misschien zelfs vooral – voor de medewerkers. Je zult mij nooit horen zeggen dat diploma's niet belangrijk zijn. Een diploma is ontzettend belangrijk, maar het is geen garantie dat een job voldoening schenkt en duurzaam is, en voor de organisatie is het geen garantie dat de kandidaat de nodige competenties in huis heeft. Een kandidaat die wordt aangenomen omdat hij uitgerkend dát weet en kan wat de organisatie nodig heeft, die zal zich nuttig en productief voelen en gewaardeerd worden. Daar wint iedereen bij.

U praat daar gepassioneerd over, maar ...

O maar, over mijn andere bevoegdheden kan ik ook met passie spreken hoor. (*lacht*) Ik maak trouwens graag de vergelijking tussen een voetbalploeg en een bedrijf. Je mag als team nog zoveel talent in huis hebben, als dat talent niet op de juiste plaats zit of als het niet is afgestemd op de prestaties van het hele team, dan heb je niks! Niks in het voetbal, niks in de bedrijfswereld. Misschien boek je tijdelijk succes omdat de markt het goed doet of omdat de concurrentie zwak is, maar als talenten niet kunnen of willen vechten voor de ploeg, zal het met dat succes achteruitgaan bij de minste tegenwind. Een organisatie – of dat nu een voetbalploeg is, een vereniging

of een bedrijf – blijft niet succesvol als de spelers of medewerkers niet angeworven zijn volgens de behoeften van die organisatie en als ze geen goesting hebben om te knokken voor het team. Komt daarbij – ik zei het al – dat je dat constant up-to-date moet houden. De zekerheden van vandaag zijn de achterhaalde clichés van morgen. Continu innoveren is een must, zowel in de sport als in het bedrijfsleven. Want als je succes hebt, wordt dat gekopieerd en moet je nieuwe wegen inslaan. Zo hebben steeds meer sportclubs begrepen dat ze moeten investeren in mental coaching. Vijftien jaar geleden was daar in het voetbal amper sprake van. “Psychologische begeleiding? Allemaal flauwekul! Trainen met de bal aan de voet, ja, al de rest is zever in pakskes!” Maar een flink deel van het voetbalsucces zit tussen de oren. Intussen beseffen veel clubs dat deskundige psychologische begeleiding goed is voor elke individuele speler en dat het leidt tot betere prestaties van het hele team. Dat is ook logisch, want wie goeie maatjes is met zichzelf, heeft minder frustraties en kan een betere bijdrage leveren aan het geheel.

Moeten bedrijfsleiders hun mensen dan ook mental coaching aanbieden?

Wel, ze hebben er alleszins baat bij om het de mensen naar hun zin te maken. Een beetje manager werkt actief aan het groepsgevoel bij zijn medewerkers. Bovendien kan het lonen om alert te zijn als je merkt dat een medewerker zich plots stiller of anders gaat gedragen dan normaal, zelfs als hij goed blijft presteren. Een slimme leidinggevende laat dat niet blauwblauw en praat met zo iemand, al was het maar om te voorkomen dat het op den duur wél effect heeft op de productiviteit. Maar alles begint met een verstandige aanwervingspolitiek. Neem nu het voorbeeld van de knelpuntberoepen. Er is een schrijnend gebrek aan verpleegkundigen. Je kunt dan twee dingen doen. Zuchten en wachten tot je toch een witte raaf met een oranje bek bereid vindt om als verpleegkundige te komen werken in je zorginstelling. Of je denkt grondig na over de redenen waarom mensen kennelijk geen goesting meer hebben om in dat vak te stappen of om erin te blijven. Verpleegkundigen hebben een heel breed pakket van competenties en taken. Dat gaat van verzorgende tot medische handelingen, met veel menselijk contact en allerlei hand- en spandiensten en administratieve taken daartussen in. Maar de ene verpleegkundige is de andere niet. De één doet liever dit, de ander

liever dat. Misschien is het een goed idee om dat traditionele takenpakket uiteen te rafelen, te herverdelen en dan op zoek te gaan naar mensen die bij zo 'n specifieke cluster van taken passen.

Meer maatwerk dus.

Zo is dat. Er zijn nog altijd veel bedrijven die mensen op een gestandaardiseerde manier inzetten. Dat staat haaks op de evolutie van de arbeidsmarkt. Als we knelpuntberoepen willen aanpakken, als we 50-plussers aan het werk willen houden, als mensen langer moeten werken, gaan we moeten leren om de vraag af te stemmen op het aanbod. Juist omdat de wereld, de economie, de productietechnieken zo snel veranderen, heeft het geen zin meer om mensen aan te nemen volgens kwantitatieve parameters en diploma's. We moet veel flexibeler zijn en mensen aanwerven volgens de competenties die je nodig hebt om je doelen te halen, hen daarbij maximale verantwoordelijkheid geven en de arbeidsomstandigheden zo regelen dat mensen goesting krijgen en houden om voor een optimaal teamresultaat te knokken. Bij de meeste werknemers zijn de resultaten recht evenredig met hun inzet en hun goesting. Die goesting is dan weer recht evenredig met de vrijheid en verantwoordelijkheid die ze krijgen om hun competenties in te zetten. Al heb je natuurlijk ook mensen die niks liever hebben dan dat ze duidelijke instructies krijgen en van dichtbij worden gevolgd. Daar is niks mis mee, en dan moet je hen ook die duidelijkheid geven.

Een mens is zijn beroep niet meer, hij is de vaardigheden die hij heeft?

En de vaardigheden die hij kan ontwikkelen, want dat is de definitie van talent! Geloof me vrij, als we leren om onze businessplannen te vertalen in de competenties en talenten die we echt nodig hebben, dan hoeven we niet meer te wachten op witte raven met een oranje bek!

En dan krijg je automatisch de juiste man of vrouw op de juiste plaats.

Wat de motivatie dan weer aanwakkert, ja. Je personeelsbeleid is geslaagd als werknemers zich goed voelen en 's morgens niet met lood in de schoenen naar het werk schuifelen, om 's avonds als hazen richting uitgang te rennen. Zo voorkom je

dat mensen last krijgen van burn-out, verminder je arbeidsverzuim door ziekte of privéproblemen en verhoog je de productiviteit. Het heeft toch geen enkele zin om een 50-plusser op dezelfde manier in te zetten als iemand die net van de school komt!? We kennen allemaal de demografische realiteit van de vergrijzing. Zowat iedereen is het er over eens dat we met zijn allen langer moeten werken omdat ons pensioensysteem anders implodeert. Maar er zijn nog andere goede redenen om 50-plussers in dienst te nemen of te houden. Een bedrijf dat zich systematisch beperkt tot goedkope, jonge werkrachten, mist de ervaring en wijsheid die het wél vindt bij medewerkers die al wat kilometers op de teller hebben, niet alleen op de werkvloer, maar ook daarbuiten, in het leven, als mens.

Hoe kunnen bedrijven hun personeelsbeleid dan beter afstemmen op 50-plussers?

We nemen als Vlaamse overheid maatregelen om mensen langer aan het werk te houden. Zo moeten we ervoor zorgen dat het voor bedrijven aantrekkelijk is om zulke mensen aan te trekken of in dienst te houden. Dat is ook acuut nodig, om ons pensioensysteem te vrijwaren. Ik adviseer de bedrijven om daarop in te spelen. Dat is een extra stimulans, een zetje in de rug. Maar los daarvan: dé 50-plusser bestaat natuurlijk niet, net zo min als dé jongere of dé allochtoon. Dat zijn stereotypen, net zoals dé ondernemer. Juist daarom mijn pleidooi om te vertrekken vanuit vaardigheden en maatwerk. Bedrijven die hun businessplan kunnen omzetten in competenties, zullen automatisch uitkomen bij sommige jongeren, bij welbepaalde 50-plussers én bij individuen van allochtone afkomst. Niet omdat die jong, oud of allochtoon zijn, maar omdat ze deze of gene competentie hebben! Bedrijven die dat doen, weten trouwens maar al te goed dat de clichés en vooroordelen over al die stereotypen zelden hout snijden. Jonge mensen zouden te kieskeurig zijn of lui, allochtonen zouden klanten afschrikken en 50-plussers zouden snel moe of voortdurend ziek zijn. Wel, dat valt allemaal reuze mee, zeker als medewerkers gemotiveerd blijven omdat ze op basis van hun vaardigheden aan de slag zijn.

In het loopbaanakkoord hebben de sociale partners afspraken gemaakt over de ongekwalificeerde uitstroom uit het onderwijs, de

activering van ouderen, en de begeleiding van de ene job naar de andere.

Dat laatste is de 'loopbaanfilosofie'. Je moet nadenken over de loopbaan van de medewerkers, en als medewerker moet je ook nadenken over je carrière. Als werkgever moet je je afvragen hoe je ervoor zorgt dat je mensen met goesting komen werken, zodat ze ook op hun 55ste niet snakken naar hun pensioen. En als werknemer moet je voor jezelf uitmaken welke job echt bij jou past. Nu en ook in de toekomst moet je dat doen, want dat kan veranderen.

Alleen heeft niet iedereen te kiezen natuurlijk.

Nee, en dan kom je onder meer terecht bij die zogenaamde ongekwalificeerde uitstroom. Het is de taak van het onderwijs om die zo klein mogelijk te houden, maar er zal altijd een groep jongeren zijn die zonder diploma uit het onderwijs komt. De beste garantie voor hen om ooit aan duurzaam werk te geraken is dat ze zo snel mogelijk wat ervaring kunnen opdoen. Dat willen we als overheid maximaal in de hand werken, samen met de bedrijven.

En dan nog de ouderen ...

Dat is dan het derde grote blok van het loopbaanakkoord: hoe kunnen we mensen langer aan het werk houden? Vlaanderen scoort niet slecht qua werkzaamheidsgraad, maar in de leeftijdscategorie 55-64 zitten we met ongeveer 40% flink onder het Europese gemiddelde van zowat 46%. Tot 2006 werd een werkloze van 48 jaar beschouwd als iemand die niet meer moest begeleid worden om een andere job te vinden. Als je 48 was en je verloor je baan, dan was je ook verloren voor de arbeidsmarkt. Ik ben ondertussen zelf 50 jaar ... het is hallucinant, dat je dan niks meer te bieden zou hebben. Wel integendeel! Intussen is de leeftijd tot wanneer de VDAB mensen begeleidt om

een nieuwe baan te vinden fors opgetrokken, vanaf 1 juni zelfs tot 58 jaar. We willen ook werkgevers aanmoedigen om oudere werklozen aan te werven. Opnieuw willen we maatwerk leveren, en hanteren we twee criteria voor het bepalen van de premie: de leeftijd en de duur dat de mensen al werkloos zijn. Voor iemand die al twee jaar of langer werkloos is, kan een premie betaald worden tot de helft van zijn loon – uiteraard zijn er maximumbedragen – en dat gedurende twee jaar.

Hoe pakken we de werkloosheid aan?

We moeten blijven inzetten op opleiding. Werklozen die een verkeerde opleiding hebben gekozen, moeten we heroriënteren in de richting van werkkansen. We zitten vandaag nog altijd met een wetgeving die werklozen niet aanmoedigt om het geweer van schouder te veranderen. Zo mag je eisen dat je gedurende een aantal maanden alléén hetzelfde doet als je laatste job. Als je een ontslagen leeuwentemmer bent en er komt een job vrij als dierenverzorger in de zoo, dan zou je dat mogen weigeren, want je was leeuwentemmer ... Ik stel het misschien scherp, maar dat is al te gek. Dat is wat ik bedoel met "ook als werknemer nadenken over je loopbaan". Als je zeker wilt blijven van een job, moet je ook bereid zijn om jezelf up-to-date te houden. Sommige industrietakken zullen verdwijnen, anderen komen juist op. Werknemers moeten daar net zo goed rekening mee houden als werkgevers.

Philippe Muyters

Vlaams minister van Financiën, Begroting, Werk, Ruimtelijke Ordening en Sport

Marc Geenen

Kabinet minister Muyters