

Individualisering en flexibilisering als antwoord op het probleem van ongelijke kansen? Een kritische analyse

Het is een gekend probleem dat bepaalde sociodemografische groepen ondervertegenwoordigd blijven op de Vlaamse arbeidsmarkt. De laatste jaren zien we debatten omtrent het arbeidsmarktbeleid gericht op deze groepen steeds meer focussen op activering met een sterkere nadruk op individuele verantwoordelijkheid – individualisering – en op de flexibilisering van arbeidsrelaties. Dit stuk biedt een kritische analyse van dit soort beleid. Op basis van inzichten uit de internationale wetenschappelijke literatuur rond diversiteit en ongelijkheid op de arbeidsmarkt, bespreken we voorwaarden die ingevuld moeten worden om tot een meer gelijke Vlaamse arbeidsmarkt te komen.

De toenemende nadruk op individualisering en flexibilisering om te komen tot evenredige arbeidsdeelname

De Vlaamse arbeidsmarkt blijft, meer dan elders in Europa, gekenmerkt door een sterke ondervertegenwoordiging van kansengroepen. De Labour Force Survey van Eurostat geeft aan dat in 2016 de werkzaamheidsgraad (20- tot 64-jarigen) van personen met een migratieachtergrond – 53% voor mensen geboren buiten de EU-28 – en die van personen met een handicap – 58,8% voor mensen met een beperkte handicap en 24,7% voor mensen met een ernstige handicap – nog steeds ver onder de 72% voor de totale populatie lagen. Ondanks de recente stijging naar 46,7% blijft ook de werkzaamheidsgraad van 55-plussers laag in vergelijking met andere Europese landen. In het Vlaamse debat

rond gelijke kansen op de arbeidsmarkt zien we de laatste jaren steeds nadrukkelijker een nieuw antwoord naar voren geschoven worden voor dit oude probleem. Specifiek wordt steeds sterker de nadruk gelegd op activering van deze groepen door individualisering en flexibilisering, elementen die al langer centraal staan in het Vlaamse loopbaanbeleid.

Individualisering (Bauman, 2000) verwijst naar de toenemende nadruk op het individu en diens

verantwoordelijkheid om te investeren in de eigen loopbaan en in de competenties die tot werk leiden en de eigen ‘employability’ op termijn verzekeren. In dit perspectief wordt de achtergestelde positie van specifieke sociodemografische groepen op de arbeidsmarkt vooral gezien als het gevolg van individuele keuzes of tekortkomingen, eerder dan van contextfactoren en de structurele drempels die deze groepen ervaren. In de recente hervorming van het beleid rond Evenredige Arbeidsdeelname (EAD) in de richting van een individuele talentbenadering vinden we deze filosofie duidelijk terug. Het centrale uitgangspunt van de ministeriële nota over Evenredige Arbeidsdeelname is het volgende:

“De noodzakelijke transitie naar een talent en competentie benadering vraagt een krachtig samenspel, gericht op het verhogen van de globale werkzaamheidsgraad. Daarom willen we

evenredige deelname van iedereen en vooral voor degene die ondervertegenwoordigd zijn op de arbeidsmarkt realiseren. Een krachtiger samenspel dat uitgaat van het activeren van alle talenten en het investeren in alle talenten.” (Muyters, 2015, p. 7)

Hoewel het ook een derde spoor omvat dat werk wil maken van een “mobiliserende strategie over talent en competentie om vooroordelen te doorbreken” (Muyters, 2015, p. 9), is de nota het duidelijkst over de andere twee sporen en over de beoogde breuk met het eerdere gelijkheids- en diversiteitsmanagementbeleid. In de eerste twee sporen van het nieuwe beleid ligt de nadruk op interventies gericht op de activering van werklozen, de ontwikkeling van competenties en de versterking van een competentiegericht hr-beleid in organisaties. Hiermee maakt het een duidelijke breuk met het voorgaande beleid, dat de ondervertegenwoordiging van kansengroepen wilde aanpakken met acties gericht op het bestrijden van vooroordelen, op het promoten van diversiteit en inclusie en op het financieel en praktisch ondersteunen van een diversiteitsbeleid in organisaties dat specifiek werk maakt van de inclusie, instroom en doorstroom van mensen uit kansengroepen.

Deze beleidsvisie is geënt op het Vlaamse regeerakkoord (2014), waar bijvoorbeeld in de sectie ‘iedereen aan het werk’ het wegwerken van de werkzaamheidskloof op basis van afkomst – als onderdeel van het Vlaamse activeringsbeleid – vooral besproken wordt in termen van het remediëren van de individuele tekortkomingen (zoals taalachterstand of gebrek aan scholing):

“Via het activerings- en competentiebeleid verbeteren we de arbeidsmarktpositie van allochtone werkzoekenden. Zo zetten we sterker in op een geïntegreerd taalbeleid, competentieversterkende acties en specifieke toeleidings- en werkervaringstrajecten voor laaggeschoolde jongeren, met een bijzondere focus voor de stedelijke problematiek. We bestrijden ook discriminatie op de arbeidsmarkt, preventief zowel als curatief.” (Vlaamse Regering, 2014, p. 35)

Het bestrijden van discriminatie wordt hier expliciet vermeld, maar niet verder geconcretiseerd. De volgende regels gaan daarentegen over het versterken van “de opvolging en controle van de

beschikbaarheid van de werklozen” (Vlaamse Regering, 2014, p. 35) en de sancties waaraan werkzoekenden onderworpen kunnen worden. In de praktijk zien we ondertussen dat voor het opzetten van gerichte acties die discriminatie proactief bestrijden – zoals mystery calls – er vooral gerekend wordt op andere actoren en sectorale initiatieven (zoals in de dienstenchequesector) (Knack, 2017).

Naast individualisering zien we ook een steeds duidelijkere nadruk op flexibilisering, een term die verwijst naar de evolutie naar meer tijdelijke en andere vormen van niet-standaard, minder beschermde tewerkstelling (Bauman, 2000; Kalleberg, 2011). In het debat over de ondervertegenwoordiging van kansengroepen wordt flexibilisering steeds vaker voorgesteld als een manier om meer mensen uit deze groepen aan een job te helpen. Hierbij wordt een direct verband gelegd tussen een te hoge werknemersbescherming en ongelijkheid op de arbeidsmarkt. Zo pleitte Jan Denys, Director Corporate Communications & Public Affairs bij Randstad, in 2013 in Knack voor een deregulering van de arbeidsmarkt in combinatie met (opnieuw) meer investeringen in individuele competenties:

“Zo werken er veel te weinig mensen in dit land, vooral bij de 50-plussers, de jongeren, allochtonen en laaggeschoolde vrouwen. De doorstroom van werkloosheid naar werk is één van de laagste van de Europese Unie. Een sterker bewijs van een slecht functionerende arbeidsmarkt kan moeilijk gegeven worden. Terzelfdertijd is de werkzekerheid van de werknemer één van de hoogste. [...] De grote uitdaging van onze beleidsmakers bestaat erin onze bestaande arbeidsmarktinstituties aan te passen aan de wijzigende omstandigheden met als baseline: van jobzekerheid naar werkzekerheid. Dit kan gaan onder de vorm van flexibilisering (deregulering), maar evengoed kan het gaan om een (her)regulering, bijvoorbeeld op het gebied van opleiding.” (Knack, 2013)

Het argument is dat een te sterke bescherming van werknemers het voor werkgevers onmogelijk maakt om mensen uit kansengroepen kansen te geven.

Een gelijkaardig argument werd drie jaar later ook gemaakt door Hein Knaapen, hr-directeur van ING,

en Ive Marx, hoogleraar en armoede-expert aan de Universiteit Antwerpen. Na de aankondiging van een reorganisatie waarbij 3500 Belgische banen zouden verdwijnen, stelde Knaepen:

“Het vaste contract wordt steeds zwaarder beschermd. En je bereikt het tegenovergestelde van wat je wilt bereiken. Het komt erop neer dat jongeren en minderheden steeds minder worden aangenomen. Want je moet in het huidige systeem maar eens proberen om iemand kwijt te raken.” (Het Financieele Dagblad, 2016)

Met andere woorden: mensen uit kansengroepen zouden meer kansen krijgen indien het gemakkelijker zou zijn voor werkgevers om werknemers flexibeler in dienst te nemen en te ontslaan. Marx pleitte een paar dagen eerder in De Morgen (17 oktober 2016) eveneens voor een minder “rigide reglementering van onze arbeidsmarkt” als een manier om mensen met een migratieachtergrond aan het werk, en zo uit de armoede, te helpen.

De effecten van een beleid gebaseerd op individualisering en flexibilisering

Een beleid op basis van individualisering en flexibilisering wordt dus steeds duidelijker naar voren geschoven als een manier om te komen tot gelijke kansen op de arbeidsmarkt. Maar is dit echt zo? De internationale wetenschappelijke literatuur rond (on)gelijke kansen en diversiteit lijkt deze verwachtingen niet te staven. Hieronder bespreken we kritisch de mogelijke effecten van dit soort beleid op 1) de arbeidsmarktkansen van individuen uit kansengroepen, 2) het draagvlak voor gelijke kansen en de solidariteit tussen werknemers, en 3) werkgevers.

Effecten op de arbeidsmarktkansen van individuen uit kansengroepen

De belangrijkste maatstaf om een beleid rond gelijke kansen te evalueren is uiteraard haar effect op de arbeidsmarktkansen van kansengroepen. Op basis van de bestaande wetenschappelijke literatuur lijkt het echter twijfelachtig dat een arbeidsmarktbeleid gebaseerd op individualisering en flexibilisering zal zorgen voor meer gelijke kansen voor

deze groepen. Ten eerste omdat het uitgaat van het idee dat mensen op een gelijke manier beloond worden voor hun inspanningen en competenties. Ten tweede focust deze benadering op slechts één aspect van gelijke kansen: gelijke kansen om aan het werk te zijn.

Een beleid gebaseerd op individualisering leidt enkel tot gelijke kansen indien de arbeidsmarkt meritocratisch functioneert. Dit betekent dat gelijke competenties en inspanningen ook op een gelijke manier beloond worden in termen van toegang tot werk, verloning, promoties, enzovoort. Onderzoek bevestigt echter dat dit niet het geval is en dat discriminatie een realiteit blijft. Zo tonen zowel internationale (Bertrand & Mullainathan, 2004; Pager, 2007) als nationale studies (Baert, Cockx, Gheyle, & Vandamme 2015; Capéau, Eeman, Groenez, & Lamberts, 2012) aan dat werkzoekenden uit kansengroepen minder kans hebben om uitgenodigd te worden voor selectiegesprekken, ook als ze dezelfde competenties hebben als andere kandidaten. Dezelfde competenties en inzet om werk te vinden, leiden met andere woorden niet tot dezelfde arbeidsmarktkuitkomsten. Verder eindigt discriminatie niet wanneer mensen een job hebben (Van Laer & Janssens, 2011; Zaroni, Janssens, Benschop, & Nkomo, 2010). Discriminatie komt bijvoorbeeld ook voor in evaluaties, promotiebeslissingen en interacties met collega's, wat negatieve gevolgen heeft voor de inclusie, de loopbaankansen, het welbevinden, de motivatie en de identificatie met de organisatie van de slachtoffers.

Een beleid dat vooral sterker inzet op activering en competentieontwikkeling, zonder tegelijk discriminatie proactief en succesvol te bestrijden, biedt geen fundamentele oplossing voor de ongelijke kansen van individuen uit kansengroepen om een job te vinden en de vruchten te plukken van hun inspanningen en competenties. Een bijkomend belangrijk probleem is dat de logica van individualisering kan leiden tot *victim blaming*, waarbij een situatie veroorzaakt door discriminatie toegeschreven wordt aan een gebrek aan persoonlijke inzet. Dit kan niet alleen zorgen voor meer repressieve maatregelen gericht op werkloze slachtoffers van discriminatie, maar ook voor gevoelens van onzekerheid en een daling van het zelfvertrouwen bij mensen uit kansengroepen (Heslin, Bell, & Fletcher, 2012).

Flexibilisering wordt naar voren geschoven als een oplossing voor discriminatie. Werkgevers zouden mensen uit kansengroepen meer kansen geven indien ze deze tewerkstelling gemakkelijker kunnen beëindigen. Naast het feit dat deze redenering eerder rekening houdt met de belangen van diegenen die discrimineren dan met die van hun slachtoffers, is er een ander probleem aan verbonden. Invloedrijke sociale wetenschappers zoals Arne Kalleberg (2011), Guy Standing (2011) en Zygmunt Bauman (2000) waarschuwen dat flexibilisering leidt tot nieuwe vormen van ongelijkheid. Hierbij gaat het minder om de ongelijkheid tussen werkenden en werklozen, maar eerder om ongelijkheid tussen verschillende groepen werkenden. Flexibilisering dreigt immers de polarisering van de arbeidsmarkt in de hand te werken en de kloof te doen groeien tussen werkenden met kwaliteitsvolle, beschermde en relatief stabiele tewerkstelling en een groeiende groep van werkenden voor wie arbeidsonzekerheid en slechte jobs de norm zijn, en die zo zelfs in de groep van de 'working poor' dreigen terecht te komen. Mensen uit kansengroepen lopen een groter risico om in deze onzekere, slechtste jobs te belanden, precies omdat zij, onder andere door discriminatie, minder onderhandelingsmacht hebben op de arbeidsmarkt en dus minder kunnen kiezen tussen jobs (Kalleberg, 2011; Rubery, Keizer, & Grimshaw, 2016; Shuey & Jovic, 2013; Standing, 2011).

Een beleid gebaseerd op individualisering en flexibilisering kan er met andere woorden misschien voor zorgen dat verschillen in werkzaamheidsgraad wel verminderen, maar dat minder zichtbare vormen van ongelijkheid op de arbeidsmarkt groeien. Van echte gelijke kansen op de arbeidsmarkt is uiteraard nog steeds geen sprake indien mensen uit kansengroepen vooral terecht komen in de minst kwalitatieve en meest onzekere jobs.

Effecten op het draagvlak voor gelijke kansen en de solidariteit tussen werknemers

Een combinatie van individualisering en flexibilisering kan daarnaast leiden tot nieuwe breuklijnen binnen de groep van werknemers en tot een verzwakking van het draagvlak voor gelijke kansen op de arbeidsmarkt. Hiermee wijkt dit soort beleid niet alleen af van eerdere fasen in het Vlaamse beleid

rond evenredige arbeidsdeelname, dat bestond uit een gelijkekansen- en diversiteitsmanagementbeleid, maar ook van (evoluties in) het beleid in andere landen (Hamde, Janssens, Van Laer, Wählin, & Zanoni, 2011; Zanoni et al., 2010).

Het beleid rond gelijke kansen op de Vlaamse arbeidsmarkt begon – zoals in andere landen – met de consensus dat het een gedeelde verantwoordelijkheid was van de overheid, werkgevers en werknemers om discriminatie te bestrijden. In de Verenigde Staten kwam dit besef er dankzij de burgerrechtenbeweging die, gesteund door diverse actoren uit het maatschappelijke middenveld, de strijd tegen discriminatie hoog op de maatschappelijke agenda plaatste. Dit leidde uiteindelijk tot een ingrijpende anti-discriminatie-wetgeving. Een goede dertig jaar later had het befaamde ILO-onderzoek over discriminatie op de arbeidsmarkt (Arriijn, Feld, & Nayer, 1998) een gelijkaardig effect in Vlaanderen. In de traditie van het Vlaamse overlegmodel leidde dit niet in de eerste plaats tot strenge wetgeving, maar tot een overeenkomst tussen de Vlaamse Regering en de sociale partners om samen discriminatie te bestrijden. In de praktijk werden gerichte arbeidsmarkt-interventies op poten gezet om de achterstelling van kansengroepen weg te werken, zoals positieve-actieplannen in organisaties (Van de Voorde & de Bruijn, 2010).

Net zoals in andere Europese landen werd het gelijkekansenbeleid in het begin van de eenentwintigste eeuw een diversiteitsmanagementbeleid. Deze aanpak plaatst de economische noodzaak van gelijke kansen centraal. Hier gaat het minder om een gedeelde verantwoordelijkheid en meer om een gedeeld (economisch) belang waar de sociale partners en de overheid zich achter kunnen scharen. Diversiteitsmanagement belooft immers een inclusieve organisatiecontext te scheppen die niet enkel voor gelijke kansen zorgt, maar die ook beter afgestemd is op de noden van alle werknemers en die werkgevers toelaat om beter in te spelen op de groeiende diversiteit op de arbeidsmarkt (Hamde et al., 2011; Zanoni et al., 2010). Zo werden de positieve-actieplannen omgevormd tot diversiteitsplannen (en later loopbaan- en diversiteitsplannen), die aandacht voor de inclusie, instroom en doorstroom van kansengroepen combineerden met een focus

op de optimalisering van het bredere hr-beleid van organisaties (Van de Voorde & de Bruijn, 2010).

Anders dan het eerdere gelijkekansen- en diversiteitsmanagementbeleid, steunt een activeringsbeleid van kansengroepen op basis van individualisering en flexibilisering, niet op een consensus tussen verschillende arbeidsmarktactoren. Het is eerder gebaseerd op een neoliberale filosofie waarbij individuen zich moeten gedragen als ondernemingen die in onderlinge competitie staan (Foucault, 2008; Zanoni, 2015). Via gerichte investeringen in de eigen competenties moeten ze zo proberen andere individuen te verslaan in de strijd voor de beste jobs. Flexibilisering voegt hier een extra dimensie aan toe, aangezien het de winsten waarvoor individuen concurreren op de arbeidsmarkt, namelijk goede jobs, inkrimpt. Dit verhoogt niet enkel de competitie, maar schept ook, door flexibilisering te bepleiten in naam van gelijke kansen, nieuwe breuklijnen tussen verschillende groepen van werknemers. Gelijke kansen worden zo immers een bedreiging voor de arbeidsmarktpositie van alle werknemers, die in naam van kansengroepen gevraagd worden om meer flexibele tewerkstelling te aanvaarden. Een beleid opgebouwd rond individualisering en flexibilisering brengt met andere woorden verschillende partijen niet samen rond een gezamenlijk project. Het verhoogt net de competitie tussen (groepen van) werknemers. Dit is de ideale basis voor verdere polarisering, onverdraagzaamheid en wantrouwen.

Effecten op werkgevers

Is een beleid gebaseerd op individualisering en flexibilisering dan goed voor werkgevers? Een belangrijk criterium om dit te beoordelen, is de mate waarin het werkgevers helpt om optimaal gebruik te maken van het diverse arbeidspotentieel op de arbeidsmarkt. Gezien de groeiende arbeidsmarkt-krapte zal dit voor werkgevers in de toekomst enkel maar belangrijker worden. Ook hier lijken de effecten echter niet noodzakelijk positief.

Vanuit werkgeversperspectief betekent individualisering het implementeren van praktijken die focussen op individuele talenten en competenties, zonder gericht aandacht te besteden aan kansengroepen, diversiteit of inclusie. De literatuur rond

diversiteitsmanagement (Janssens & Zanoni, 2014; Kalev, Dobbin, & Kelly, 2006; Konrad & Linnehan, 1995) leert ons dat dit niet de meest effectieve manier is om te komen tot een optimale instroom, doorstroom en inclusie van verschillende groepen werknemers. Reeds in 1995 – toen er van een formeel Vlaams gelijkekansenbeleid nog geen sprake was – toonden Konrad en Linnehan aan dat HR-praktijken die geen expliciete aandacht hebben voor diversiteit, weinig effect hebben op de kansen en inclusie van mensen uit kansengroepen. Een grootschalige vervolgstudie van Kalev en collega's (2006) toonde aan dat, om optimaal gebruik te maken van het aanwezige talent van mensen uit kansengroepen, organisaties aandacht voor diversiteit moeten verankeren in formele structuren. Dit kan bijvoorbeeld gaan om het opstellen van diversiteitsdoelstellingen en -plannen, het creëren van functies en organen die verantwoordelijk zijn voor de resultaten van het diversiteitsbeleid, en het beschikbaar maken van middelen om deze plannen tot uitvoer te brengen. Tot voor de recente hervorming van het beleid rond evenredige arbeidsdeelname bood de overheid werkgevers praktische en financiële steun om dit soort plannen op te stellen. In plaats daarvan worden ze nu ondersteund om een algemeen talentbeleid te voeren. Of dit werkgevers echt helpt om beter gebruik te maken van alle aanwezige talenten en competenties op een diverser wordende arbeidsmarkt, is sterk de vraag.

Flexibilisering is dan weer een idee waar werkgevers zich traditioneel achter kunnen scharen. Dit staat hen bijvoorbeeld toe om sneller en tegen lagere kosten in te spelen op veranderingen in de markt. In debatten over flexibilisering wordt echter zelden aandacht besteed aan de mogelijke (langetermijn)kosten voor werkgevers. Deze hangen vooral samen met het feit dat flexibilisering het traditionele psychologische contract doorbreekt waarbij werknemers, in ruil voor zekerheid, een verantwoordelijkheid voelen ten opzichte van hun werkgever en bereid zijn het beste van zichzelf te geven. Flexibilisering zet dit niet enkel onder druk voor werknemers die via flexibele contracten tewerkgesteld zijn, maar kan dit ook doen voor hun collega's in standaardcontracten. Dit alles kan dan weer belangrijke negatieve effecten hebben op verloop, motivatie, tevredenheid, productiviteit, kwaliteit en het innovatievermogen

van een organisatie (Pedulla, 2013; Rubery et al., 2016). Flexibilisering zorgt er dus mogelijk niet enkel voor dat mensen uit kansengroepen vooral terecht komen in slechte jobs, en zich daarom weinig gewaardeerd voelen, maar het kan ook negatieve effecten hebben op het hele personeelsbestand van een organisatie. Een organisatie die aan de andere kant werk maakt van inclusie en diversiteit kan dan weer een ‘employer of choice’ worden, en dit niet enkel voor werknemers uit kansengroepen, maar voor alle werknemers (Kossek & Pichler, 2007). Terwijl de kortetermijnvoordelen van flexibilisering voor werkgevers duidelijk zijn, is het dus veel minder duidelijk of dit hen op lange termijn ook zal helpen om zo optimaal mogelijk gebruik te maken van al het aanwezige talent op een steeds krappere en diversere arbeidsmarkt.

Belangrijke voorwaarden voor een beleid dat effectief gelijke kansen bevordert

Een beleid op basis van individualisering en flexibilisering lijkt dus geen ideaal antwoord op het blijvende probleem van ongelijkheid op de arbeidsmarkt. In deze laatste sectie bespreken we, op basis van inzichten uit de literatuur, drie belangrijke voorwaarden die moeten worden ingevuld om te komen tot een beleid dat effectief gelijke kansen op de arbeidsmarkt bevordert.

Een actieve rol van alle arbeidsmarktactoren

Een eerste belangrijke voorwaarde voor een effectief beleid is de responsabilisering van alle arbeidsmarktactoren. Een beleid op basis van individualisering en flexibilisering legt de belangrijkste verantwoordelijkheid bij werknemers uit kansengroepen. Ondertussen laat het aan werkgevers de keuze of ze zelf hun verantwoordelijkheid willen opnemen om iets te doen aan ongelijkheid. De andere kant van de medaille is dat indien ze dit willen doen, ze niet op gerichte steun van de overheid moeten rekenen. Zo lijkt de overheid in een beleid van individualisering en flexibilisering het grootste deel van de verantwoordelijkheid voor gelijke kansen te leggen bij andere arbeidsmarktactoren.

De internationale literatuur (Kalev et al., 2006; Konrad & Linnehan, 1995) wijst er echter op dat het bevorderen van gelijke kansen een actieve rol vereist van alle arbeidsmarktactoren, inclusief van de overheid. Hierbij is het de taak van de overheid om in de eerste plaats een effectief antidiscriminatiebeleid te voeren en een sterke controle van de naleving van de anti-discriminatiewetgeving te verzekeren. Ten tweede is het belangrijk dat de overheid werkgevers stimuleert om effectieve diversiteitsinitiatieven te nemen. Dit niet alleen om werkgevers over de streep te trekken die hun verantwoordelijkheid nog niet (voldoende) willen opnemen, maar ook om werkgevers die dit wel willen doen voldoende kennis en ondersteuning te bieden om een gepast beleid te voeren. De focus moet uiteraard liggen op het stimuleren van diversiteitsinitiatieven die effectief zijn om gelijke kansen te scheppen. Dit sluit een algemeen talent- of hr-beleid niet uit. Maar zoals hierboven aangehaald is dit alleen niet voldoende. Ten derde gaat het om het ondernemen van initiatieven om bij de gehele bevolking een draagvlak voor diversiteit te scheppen, zodat ook collega's, ploegbazen en lijnmanagers een actieve rol kunnen opnemen in het ondersteunen van gelijke kansen. Dit zijn ook de overheidsinterventies waar de vertegenwoordigers van werkgevers, werknemers en kansengroepen via de Commissie Diversiteit van de SERV in 2015 voor pleitten (p. 6):

“Naast competenties en talenten zichtbaar maken en ondersteunen en het vraaggestuurd stimuleren en ondersteunen van een strategisch hr-beleid op ondernemingsniveau is er nood aan:

- De aanpak van structurele drempels die verhinderen dat de talenten van bepaalde groepen ook effectief een plaats krijgen op de Vlaamse arbeidsmarkt,
- Sensibilisering en toeleiding van ondernemingen en organisaties die de weg naar de voorziene vraaggestuurde ondersteuning niet vinden,
- Het creëren van draagvlak bij bedrijven en organisaties, werknemers, andere collega-werknemers op de werkvloer, vakbonden, sectoren, de ruime arbeidsmarkt en de maatschappij,
- Een ruimere focus dan de activering van niet-werkende werkzoekenden.”

Zonder deze actieve rol van de overheid, die de actieve rol van andere arbeidsmarktactoren mogelijk maakt en ondersteunt, zal het moeilijk worden gelijke kansen op een effectieve manier te bevorderen.

Een kritisch debat over competenties en talent

Een tweede voorwaarde om te komen tot een beleid dat gelijke kansen effectief bevordert, is een kritische analyse van de definiëring en waardering van competenties en talent, twee concepten die centraal staan in het huidige arbeidsmarktbeleid. Ten eerste is het, om een effectief beleid te voeren, belangrijk te komen tot een duidelijke definitie van deze begrippen. Zo wijst de literatuur rond talent(management) er bijvoorbeeld op dat 'talent' in de praktijk op veel verschillende manieren ingevuld wordt, wat leidt tot verschillende vormen van talentmanagement (Dries, 2013).

Ten tweede is het belangrijk om aandacht te besteden aan de invulling en waardering van competenties en talenten. Welke eigenschappen, attitudes en mogelijkheden precies als competenties of talenten erkend en beloond worden op de arbeidsmarkt, is immers contextueel bepaald. Beschikken over de juiste competenties betekent in de praktijk tegemoet komen aan de huidige noden van werkgevers. Zo beschouwde Frederick Taylor een zekere Schmidt als een ideale werknemer omdat die beschikte over de twee competenties die nodig waren om optimaal te presteren in zijn systeem van scientific management: zo sterk en zo dom zijn als een os. Op de huidige arbeidsmarkt zou Schmidt over andere eigenschappen moeten beschikken om als competent gezien te worden.

In het debat rond gelijke kansen is het cruciaal om te erkennen dat de invulling van competenties en talenten beïnvloed wordt door sociale identiteiten. Dit betekent dat ze een afspiegeling zijn van bepaalde sociodemografische groepen en dat ze diezelfde groepen ook bevoordelen. Specifiek worden vooral de eigenschappen, attitudes, gedragingen en mogelijkheden die conventioneel gebruikt worden om bepaalde functies uit te oefenen, erkend als (de maatstaf van) competenties. Deze eigenschappen, attitudes, gedragingen en mogelijkheden zullen de

basis zijn waarrond jobvereisten en taken worden opgesteld. Dit maakt jobs – en de competenties die ervoor nodig zijn – dan weer een afspiegeling van de groep die deze functies in het verleden vooral invulde. Als gevolg zullen individuen uit deze groep sneller geacht worden te beschikken over de juiste competenties voor deze job.

Onderzoek rond handicap (Foster & Wass, 2013; Zanoni, 2011) toont bijvoorbeeld aan dat jobs uitgedacht worden rond de mogelijkheden en manier van werken van personen zonder handicap. Deze worden als competenties voor die jobs gezien en ingebed in competentieprofielen. Hierdoor worden mensen met een handicap in selectiebeslissingen impliciet vergeleken met de mogelijkheden en manier van werken van mensen zonder handicap, wat het voor hen moeilijker maakt om als competent beschouwd te worden. Dit betekent niet dat mensen met een handicap geen waardevolle capaciteiten of talenten hebben. Deze worden echter slechts beperkt zichtbaar indien personen zonder handicap en hun manier van werken de maatstaf voor competenties zijn.

Aandacht voor de invulling van competenties op basis van sociale identiteiten wordt enkel maar belangrijker gezien het toenemende belang van soft skills, die nog subjectiever ingevuld kunnen worden dan hard skills en nog moeilijker los te koppelen zijn van de individuen die ze uitoefenen. Zo toont onderzoek rond etniciteit (Bogaers, Van Laer, & Zanoni, 2018; Moss & Tilly, 1996) aan hoe de soft skills die gewenst zijn op de arbeidsmarkt, vaak impliciet een afspiegeling zijn van het gedrag, culturele waarden en attitudes van mensen zonder migratieachtergrond. Beschikken over goede soft skills betekent met andere woorden vaak jezelf gedragen als een persoon zonder migratieachtergrond. Zonder aandacht voor de invulling en waardering van talent en competenties, zullen deze 'gekleurd' blijven door sociale identiteiten, waardoor sommige groepen sneller geacht worden te beschikken over talent en competenties. En zolang dat het geval is, zullen kansengroepen minder worden beloond voor hun capaciteiten en inspanningen op de arbeidsmarkt.

Aandacht voor de structuur en cultuur van organisaties

Een derde voorwaarde om te komen tot een beleid dat gelijke kansen bevordert, is het promoten van interventies in organisaties die de kansen van mensen uit kansengroepen effectief verbeteren. De literatuur over diversiteitsmanagement (Kalev et al., 2006; Janssens & Zanoni, 2014; Zanoni, 2011) leert ons dat het hierbij belangrijk is om expliciet aandacht te besteden aan de hervorming van de organisatiestructuur en -cultuur op maat van diversiteit. Enkel zo kan ervoor gezorgd worden dat deze niet opgebouwd zijn rond werknemers uit niet-kansengroepen en hun competenties. Een beleid gebaseerd op individualisering – met vooral oog voor individuele competenties – zal vaak te weinig aandacht besteden aan deze elementen uit de organisatiecontext (Konrad & Linnehan, 1995). Flexibilisering heeft wel oog voor de organisatiestructuur, maar stelt hierbij vooral de noden van de werkgever centraal.

Aandacht voor de organisatiestructuur – en elementen zoals job design en de organisatie van werkprocessen – is in de eerste plaats belangrijk omdat, zoals hierboven aangehaald, jobs en werkprocessen klassiek opgebouwd worden rond de competenties van de sociodemografische groepen die ze historisch ingevuld hebben, wat leidt tot de impliciete, indirecte bevoordeling van die groepen (Foster & Wass, 2013; Janssens & Zanoni, 2014). Het scheppen van gelijke kansen vereist dan ook interventies om ervoor te zorgen dat jobs en werkprocessen ontworpen worden rond, en aangepast worden aan, de capaciteiten, eigenschappen, mogelijkheden, sterktes en zwaktes van individuen uit verschillende sociodemografische groepen. Een voorbeeld hiervan is het herverdelen van taken tussen jobs. Aandacht voor de organisatiestructuur is in de tweede plaats belangrijk om ervoor te zorgen dat werknemers hun loopbaan op verschillende manieren kunnen invullen en aanpassen aan hun diverse noden, mogelijkheden en levenssituaties (bijvoorbeeld hun leeftijd of beperking). Hoewel in veel organisaties de optie bestaat om deeltijds te werken of om loopbaanonderbreking te nemen, is deze mogelijkheid er vaak vooral voor werknemers in bepaalde jobs, en heeft ervan gebruik maken vaak negatieve effecten op iemands verdere loopbaanverloop (Kossek, Lewis, & Hammer, 2010;

Roos & Zanoni, 2016). Organisaties blijven immers vaak een voorkeur hebben voor mensen die zichzelf voltijds en ononderbroken beschikbaar kunnen maken voor de arbeidsmarkt. Via aandacht voor job design en de organisatie van werk, kunnen organisaties er beter voor zorgen dat verschillende vormen van loopbanen voor alle werknemers beschikbaar worden. Onderzoek rond redelijke aanpassingen (Foster, 2007; Shuey & Jovic, 2013) leert ons verder dat werknemers dit soort aanpassingen aan hun job of loopbaan vaak niet durven aanvragen of niet krijgen van hun leidinggevenden. Het is daarom belangrijk voor organisaties om een duidelijk beleid uit te werken dat dit soort aanpassingen proactief aanbiedt aan alle werknemers en via heldere procedures duidelijk maakt hoe ze kunnen en moeten geïmplementeerd worden.

Aandacht voor de organisatiecultuur is dan weer belangrijk omdat deze traditioneel een afspiegeling is van de gewoontes van mensen uit niet-kansengroepen. Mensen die deze gewoontes niet volgen worden sneller uitgesloten (Van Laer & Janssens, 2014). Om gelijke kansen te scheppen, zijn daarom interventies nodig die een gedeelde organisatiecultuur creëren waar de uiting van verschillende identiteiten als 'normaal' wordt beschouwd (Janssens & Zanoni, 2014). Dit is niet alleen belangrijk om alle werknemers toe te laten hun identiteit op het werk te uiten, maar ook om de aanpassing van jobs en loopbanen aan individuele noden, sterktes en situaties mogelijk te maken. De organisatiecultuur speelt immers een cruciale rol in het bepalen of mensen die van deze optie gebruik maken, geconfronteerd worden met negatieve loopbaaneffecten (Kossek et al., 2010).

Conclusie

De laatste jaren wordt activering door individualisering en flexibilisering steeds vaker naar voren geschoven als een antwoord op het probleem van ongelijke kansen op de Vlaamse arbeidsmarkt. Op basis van wetenschappelijke inzichten kunnen we echter besluiten dat deze aanpak niet echt effectief lijkt om gelijke kansen te bevorderen, dat ze het draagvlak voor gelijke kansen en de solidariteit tussen werknemers kan ondergraven, en dat ze op middellange- en lange termijn niet noodzakelijk positief is voor werkgevers. Daarom pleiten we voor een beleid dat steunt op consensus tussen verschillende arbeidsmarktactoren,

op gedeelde belangen en gedeelde inspanningen. Enkel zo zullen we komen tot een beleid dat gelijke kansen op de arbeidsmarkt effectief bevordert en daardoor de belangen dient van de maatschappij, van organisaties en van alle werknemers.

Koen Van Laer

SEIN – Identity, Diversity & Inequality Research,
Universiteit Hasselt

Patrizia Zanoni

SEIN – Identity, Diversity & Inequality Research,
Universiteit Hasselt

Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap,
Universiteit Utrecht

Bibliografie

- Arriijn, P., Feld, S., & Nayer, A. (1998). *Discrimination in access to employment on grounds of foreign origin: the case of Belgium*. Genève: International Labour Organization.
- Baert, S., Cockx, B., Gheyle, N., & Vandamme, C. (2015). Is there less discrimination in occupations where recruitment is difficult? *ILR Review*, 68(3), 467-500.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2004). Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination. *The American Economic Review*, 94(4), 991-1013.
- Bogaers, S., Van Laer, K., & Zanoni, P. (2018, februari). *Re-producing white class relations: Employers' use of soft skills to enforce compliance of ethnic minority workers*. Paper presented at Seminar Francqui Chair Steven Valas Neo-liberalism and social differences: Organizing 'diversity', Universiteit Hasselt.
- Capéau, B., Eeman, L., Groenez, S., & Lamberts, M. (2012). *Wie heeft voorrang: jonge Turken of prille grijsaards?* Leuven: HIVA-KU Leuven.
- De Morgen (2016, oktober 17). *Armoede-expert verdedigt regering: "Harde ingrepen zijn nodig"*. Geraadpleegd via <https://www.demorgen.be>
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 286-289.
- Foucault, M. (2008). *The birth of biopolitics* (G. Burchell, Vert.). New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Foster, D. (2007). Legal obligation or personal lottery? Employee experiences of disability and the negotiation of adjustments in the public sector workplace. *Work, Employment and Society*, 21(1), 67-84.
- Foster, D., & Wass, V. (2013). Disability in the labour market: An exploration of concepts of the ideal worker and organisational fit that disadvantage employees with impairments. *Sociology*, 47(4), 705-721.
- Hamde, K., Janssens, M., Van Laer, K., Wählin, N., & Zanoni, P. (2011). Diversity and diversity management in business and organization studies. In S. Knotter, R. De Lobel, L. Tspouri & V. Stenius (Eds.), *Diversity research and policy. A Multidisciplinary Exploration* (pp 159-179). Amsterdam: Pallas Publications – Amsterdam University Press.
- Heslin, P. A., Bell, M. P., & Fletcher, P. O. (2012). The devil without and within: A conceptual model of social cognitive processes whereby discrimination leads stigmatized minorities to become discouraged workers. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 840-862.
- Het Financieel Dagblad. (2016, oktober 20). *HR-directeur Hein Knaapen wil dat bankmedewerkers zich zo ontwikkelen dat ze naast hun baan bij ING altijd andere mogelijkheden hebben*. Geraadpleegd via <https://www.fd.nl>
- Janssens, M., & Zanoni, P. (2014). Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work? *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 317-331.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617.
- Kalleberg, A. L. (2011). *Good Jobs, Bad Jobs: The Rise of Polarized and Precarious Employment Systems in the United States, 1970s to 2000s*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Knack. (2013, juni 27). *Arbeidsmarkt flexibiliseren? Misschien. Moderniseren? Zeker en vast*. Geraadpleegd via <http://www.knack.be>
- Knack. (2017, oktober 18). *Vlaamse dienstenbequestor gaat mystery calls invoeren tegen discriminatie*. Geraadpleegd via <https://www.knack.be>
- Konrad, A., & Linnehan, F. (1995). Formalized HRM structures: Coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices? *The Academy of Management Journal*, 38(3), 787-820.
- Kossek, E. E., Lewis, S., & Hammer, L. (2010). Work-life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, 63(1), 3-19.
- Kossek, E.E., & Pichler, S. (2007). EEO and the management of diversity. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wrights (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 251-273). Oxford: University Press.
- Moss, P., & Tilly, C. (1996). "Soft" skills and race: An investigation of black men's employment problems. *Work and Occupations*, 23(3), 252-276.
- Muyters, P. (2015). *Focus op talent en competenties als sleutel naar een hogere werkzaamheidsgraad in het kader van Evenredige Arbeidsdeelname* (conceptnota). Brussel: Vlaamse Regering.

- Pager, D. (2007). The use of field experiments for studies of employment discrimination: Contributions, critiques, and directions for the future. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 609(1), 104-133.
- Pedulla, D. S. (2013). The hidden costs of contingency: Employers' use of contingent workers and standard employees' outcomes. *Social Forces*, 92(2), 691-722.
- Roos, H., & Zanoni, P. (2016). Disrupting gendered dichotomies: Gender equality in a high-tech Belgian company. In P. M. Flynn, K. Haynes & M. A. Kilgour (Eds.), *Overcoming challenges to gender equality in the workplace* (pp. 8-20). Abingdon: Routledge.
- Rubery, J., Keizer, A., & Grimshaw, D. (2016). Flexibility bites back: the multiple and hidden costs of flexible employment policies. *Human Resource Management Journal*, 26(3), 235-251.
- SERV. (2015). *Advies conceptnota EAD*. Brussel: Commissie Diversiteit SERV.
- Shuey, K. M., & Jovic, E. (2013). Disability accommodation in nonstandard and precarious employment arrangements. *Work and Occupations*, 40(2), 174-205.
- Standing, G. (2011). *The Precariat*. London: Bloomsbury.
- Van de Voorde, M., & de Bruijn, H. (2010). Mainstreaming the Flemish employment equity and diversity policy. In OECD (Ed.) *Equal opportunities? The labour market integration of the children of immigrants* (pp. 229-241). Paris: OECD Publishing.
- Van Laer, K., & Janssens, M. (2011). Ethnic minority professionals' experiences with subtle discrimination in the workplace. *Human Relations*, 64(9), 1203-1227.
- Van Laer, K., & Janssens, M. (2014). Between the devil and the deep blue sea: Exploring the hybrid identity narratives of ethnic minority professionals. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2), 186-96.
- Vlaamse Regering. (2014). *Regeerakkoord Vlaamse Regering 2014-2019: Vertrouwen, verbinden, vooruitgaan* (beleidsdocument). Departement Kanselarij en Bestuur.
- Zanoni, P. (2011). Diversity in the lean automobile factory: Doing class through gender, disability and age. *Organization*, 18(1), 105-127.
- Zanoni, P. (2015). Diversiteit in de neoliberale arbeidsmarkt. *Samenleving en Politiek* 22(4), 42-45.
- Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. *Organization*, 17(1), 9-29.