

Hoe evolueren de arbeidsmarkt, de werkplek, talentmanagement, medewerkers en hun noden vandaag? En hoe zien ze er morgen uit? Drie experts van Bakker & Partners, HP en de VDAB vertellen vanuit hun vakgebied wat hen opvalt en werpen een gefundeerde blik op de nabije toekomst. ‘Artificiële intelligentie versnelt sommige taken, maar het is belangrijk dat de grotere workload menselijk behapbaar blijft.’

‘Artificiële intelligentie zal menselijk talent nooit vervangen’

1. Artificiële intelligentie verandert de taken en de banen van mensen

Koen Van Beneden (Country Manager Benelux bij HP Inc.): ‘Ik hoor soms dat artificiële intelligentie niet intuïtief of empathisch kan zijn. Het tegendeel is waar. AI kan de menselijke inschatting op sommige vlakken overstijgen. Als je een beslissing neemt, hou je vaak vast aan vooroordelen of ongefundeerde veronderstellingen. Wij gebruiken bijvoorbeeld AI voor het bepalen van prijszetting naar klanten. Ons algoritme behaalt een hogere succesgraad dan sommigen met meer dan twintig jaar ervaring.’

Charlotte Castelein (CEO bij Bakker & Partners): ‘Als rekruterings- en selectiekantoor gebruiken wij al een tijdje AI en andere digitale technologie. Vooral voor vertalingen, marktonderzoek en het automatiseren van bepaalde stappen in de rekruterings- en selectieprocedure. AI ondersteunt ons voornamelijk in routine-matige en administratieve zaken.’

Sven De Haeck (Directeur Strategie bij VDAB): ‘Ook onze arbeidsbemiddelaars hebben toegang tot ondersteunende digitale instrumenten. Zo is er bijvoorbeeld een door AI aangedreven tool die bij ingeschreven werkzoekenden de kans op het vinden van werk inschat en voorspelt. Mensen met een kleinere kans kunnen we dan bijvoorbeeld sneller contacteren. Die selectie gebeurt op basis van een twintigtal factoren, waaronder werkervaring, competenties en opleidingen.’

2. Het buikgevoel van medewerkers blijft onmisbaar: ook bij digitalisering

Charlotte Castelein: ‘Wij merken dat nieuwe technologie zoals artificiële intelligentie onze medewerkers nooit zal kunnen vervangen. Onze job verandert wel. We hebben andere skills nodig, omdat we vanuit ons vakgebied moeten samenwerken met ondersteunende digitale tools. Die maken ons werk efficiënter, maar het menselijk oordeel blijft onmisbaar. Intermenselijke relaties opbouwen, specifieke context begrijpen en complexe zaken zoals intrinsieke motivatie, ethiek, integriteit en zelfbewustzijn begrijpen: digitale tools kunnen dat niet of toch zeker niet volledig.’

Sven De Haeck: ‘De kunst is niet alleen correct leren werken met digitale tools, maar vooral om de output en de resultaten van die technologische hulpmiddelen goed te interpreteren.’

Koen Van Beneden: ‘Absoluut, empathie kan je wel verweven in een algoritme, maar mensen moeten nog altijd de context van een situatie of een uitkomst inschatten.’

3. AI die nieuwe digitale tools bezorgen talenten ook nadelen

Sven De Haeck: ‘Een rapport van de Nationale Bank van België zegt dat 11 procent van onze bedrijven AI gebruikt. Vandaag zien we dus nog geen algemene disruptie. Maar de technologie kan de komende jaren wel verschuivingen veroorzaken, zeker in profielen en competenties. We hebben in het verleden gezien dat nieuwe technologie zowel jobdestructie als jobcreatie oplevert. Sommige jobs verdwijnen, er komen nieuwe in de plaats en bestaande jobs wijzigen.’

Koen Van Beneden: ‘Iedereen op de arbeidsmarkt moet rekening houden met de veranderkracht van digitale oplossingen. We moeten machine learning omarmen, uiteraard wel met de juiste ethiek. Wie dat niet doet, en er niet mee leert te werken, dreigt kansloos achter te blijven. Opleidingen en levenslang leren zijn noodzakelijk.’

Charlotte Castelein: ‘Het klinkt misschien contradictoer, maar artificiële intelligentie vergroot ook de menselijke workload. Dankzij die tools krijg je veel meer gerealiseerd in een kortere tijd en dat wordt al snel de nieuwe norm. Vroeger konden wij mensen vaak enkel voor of na de kantooruren interviewen, terwijl we dit nu gans de dag door kunnen doen en dus meer interviews kunnen afnemen. Organisaties moeten er zeker over waken dat de grotere workload die voortvloeit uit digitale tools nog menselijk behapbaar blijft. Als die grens overschreden wordt, ontstaat er extra spanning en een bijkomende stressfactor.’

4. Hybride werken is een blijver. Werkgevers kunnen hun kenniswerkers opdelen in persona's: zo matchen ze werkplekken en taken met de best passende oplossingen

Koen Van Beneden: ‘Vroeger was de werkplek voor iedereen hetzelfde. Vandaag en zeker morgen is die *one size fits all*-benadering voorbijgestreefd. In de beste gevallen maakten bedrijven vroeger een onderscheid tussen een gemiddelde werknemer die bijvoorbeeld een instapcomputer kreeg en een high performance-medewerker, met een snellere pc. Werkgevers kunnen dat nu veel beter organiseren door hun mensen op te delen in gebruikerstypes of profielen. Iemand die vaker thuis werkt en minder op kantoor, heeft bijvoorbeeld andere noden en voorkeuren dan iemand die nauwelijks telewerkt. Binnen de wedloop om talent is dat zeker een vraag die mee op tafel komt. Mensen willen bijvoorbeeld graag weten welke ondersteuning de werkgever biedt om een degelijk thuishkantoor op te zetten.’

Charlotte Castelein: ‘Als kandidaten kunnen kiezen tussen een werkgever die in telewerken en de bijbehorende ondersteuning voorziet, en eentje die

verlangt dat iedereen voltijds op kantoor werkt, dan delft die laatste het onderspit. Werkflexibiliteit en vooral de keuzemogelijkheid daartoe is onmisbaar geworden.’

Sven De Haeck: ‘Wij zetten de behoeften van onze klanten voorop. Sommigen werkzoekenden hebben bijvoorbeeld meer nood aan *face-to-face*-gesprekken, andere verkiezen *videocalls*. Hybride werken gaat veel verder dan de persoonlijke voorkeuren van medewerkers. Het gaat ook over de voorkeuren van collega's, leveranciers, van de volledige markt eigenlijk. Hybride werk betekent niet: zoveel mogelijk telewerken en zo min mogelijk naar kantoor komen. Samenkomen met collega's blijft zinvol en noodzakelijk om verbinding te creëren. Bovendien kunnen veel jobs en taken niet vanop afstand gebeuren.’

Charlotte Castelein: ‘Het is voor managers sowieso een uitdaging om teams te sturen, te begeleiden en te stimuleren waarbij de helft telewerkt en de andere helft op kantoor aan de slag is. Dat vereist vertrouwen, communicatievaardigheden en -tools en eerder een beoordeling op output.’

5. Bedrijven zetten steeds meer in op ‘fractionele’ medewerkers: ze rekruteren freelancers en zelfstandige specialisten voor bepaalde taken of periodes

Charlotte Castelein: ‘Die evolutie merken wij zeer duidelijk. De aanvragen voor interimmanagers kennen bij ons een sterke stijging. Bedrijven zoeken tijdelijk naar specialisten die hen begeleiden doorheen digitaliseringstrajecten, het opzetten van bijvoorbeeld duurzaamheidsstrategieën, het behouden van continuïteit binnen een organisatie, het opvangen van lacunes door de krappe arbeidsmarkt, enzovoort. Ook aan de aanbodkant stijgt het aantal beschikbare kandidaten. We zien vandaag interimmanagers in alle sectoren, rollen en niveaus en met verschillende mate van ancienniteit.’

Sven De Haeck: ‘Ook bijklussen en flexijobs sluiten aan bij die trend. Er zijn mensen die er bewust voor kiezen bij de start van hun loopbaan, maar er zijn er ook die dat pas aan het einde doen of er middenin om iets bij te verdienen, om meer onder de mensen te komen, voor meer vrijheid door de combinatie van meerdere werkgevers, enzovoort. De VDAB begeleidt mensen ook van de ene job naar de andere. Zo hebben we recent werkschakelpunten opgericht: regionale loketten waar werkgevers en medewerkers terecht kunnen voor het opzetten van werk-naar-werktrajecten. De verhouding tussen bedrijven en medewerkers wijzigt. Er is nood aan navigatie: hoe kunnen bedrijven werknemers met elkaar delen, hoe kunnen mensen jobs combineren, enzovoort.’

‘Er zit veel onbenut potentieel onder de medewerkerspopulatie bij bedrijven’

Koen Van Beneden,
Country Manager bij HP Inc

‘Artificiële Intelligentie kan ook net voor een hogere workload zorgen.’

Charlotte Castelein,
CEO bij Bakker & Partners



Koen van Beneden (HP Inc.), Charlotte Castelein, Bakker & Partners en Sven De Haeck (VDAB). © Christophe Ketels

Charlotte Castelein: 'Soms heerst de angst voor een spanningsveld tussen vaste medewerkers en fractionele medewerkers. Om die optimaal te laten samenwerken, ook al is dat tijdelijk, is het nodig om beide groepen toegang te bieden tot dezelfde tools. En om een degelijke *onboarding* op te zetten, waarbij de interimmanager zeer goed geïntroduceerd wordt in het bedrijf en er transparantie is over de rol en de verantwoordelijkheden van zowel de tijdelijke als vaste medewerkers. Zo weten teamgenoten ook duidelijk welke rol en verantwoordelijkheden die externe specialisten dragen.'

6. Organisaties vinden de profielen van morgen ook in hun huidige populatie: opleidingstrajecten zijn onmisbaar

Koen Van Beneden: 'Zeker. Daarom werken wij

'Upskilling is een must geworden'

Sven De Haeck,
Directeur Strategie bij VDAB

amper met freelancers en consultants. Bij HP zijn er wereldwijd meer dan 60.000 mensen aan de slag. Dat is een enorme pool. Via onze School for Talent vinden we intern meestal de juiste profielen die willen werken op een nieuwe plek, aan een nieuwe opdracht, en die bereid zijn om nieuwe skills te ontwikkelen en bij te leren. Mensen zien dat als een mooie kans om een nieuwe uitdaging aan te gaan.'

Sven De Haeck: 'Opleidingen helpen werkgevers mensen te behouden. En mensen die ontwikkelingsmogelijkheden ter beschikking krijgen, zichzelf kunnen ontplooiën en de kans krijgen om een zijstap te zetten in de onderneming zien zich ook aangemoedigd. Daarnaast helpen opleidingen om aan nieuwe behoeftes van de arbeidsmarkt tegemoet te komen: witte raven zijn onvindbaar, dus moeten bedrijven hun mensen "opkweken" voor bepaalde functies. *Upskilling* is

een must geworden. En het is een mooie manier om seniorprofielen te vinden en de afgestane plek van de doorgegroeide medewerker te reserveren voor een nieuwe aanwerving.'

Koen Van Beneden: 'Er zit inderdaad veel onbenut potentieel in de medewerkerspopulatie bij bedrijven. Mensen die te weinig intrinsiek gemotiveerd zijn, op de verkeerde plek werken, enzovoort. Eerstelijnsmanagers zijn de sleutelfiguren om daarmee aan de slag te gaan. Een goede begeleiding, erop letten dat iedereen op zijn of haar talenten en vaardigheden kan werken, maakt al een enorm verschil.'

Charlotte Castelein: 'Erop toezien dat iedereen de best passende opleiding geniet, kan daarbij helpen. Sommigen volgen een leiderschapstraject, maar eigenlijk is leidinggeven niets voor hen. Zo eindig je met mensen op de verkeerde plek. Organisaties en medewerkers hebben er baat bij om eerst zeer goed in kaart te brengen over welke talenten ze beschikken en welke noden ze hebben.'

7. Er zitten verborgen parels bij niet-actieven, zoals mensen in een sabbatjaar, mantelzorgers en thuisblijfouders: hen activeren is nodig

Sven De Haeck: 'De politieke doelstelling om een werkzaamheidsgraad van 80 procent te bereiken is alleen haalbaar als we voorkomen dat mensen de arbeidsmarkt verlaten. Tegelijk zijn er vandaag bijna 800.000 niet-beroepsactieven in Vlaanderen. Als we 35.000 mensen meer uit die groep kunnen activeren naar werk, dan brengen we de vooropgestelde doelstelling tegen 2030 dichterbij. Dat is een gedeelde verantwoordelijkheid, waarvoor we over de beleidsdomeinen heen – onderwijs, welzijn, de lokale besturen – moeten samenwerken zodat de waarde en meerwaarde van werk die doelgroep bereiken.'

Charlotte Castelein: 'Aan de kant van de bedrijven merk ik een evolutie. Omdat ze kampen met een tekort aan kandidaten hebben veel werkgevers minder vooroordelen dan enkele jaren geleden om mensen aan te werven die om welke reden dan ook tijdelijk van de arbeidsmarkt verdwenen zijn. Niet alleen omdat het moet, maar ook omdat ze er positieve ervaringen mee hebben.'

Koen Van Beneden: 'Klopt. Tien jaar geleden moesten salesprofielen bij ons steevast ingenieurs zijn, drie talen spreken, enzovoort. Maar er zijn veel meer mensen die vanuit hun motivatie, talent en goesting die job even goed kunnen uitvoeren.'