

# Strategie HR



## Mismatch op de arbeidsmarkt

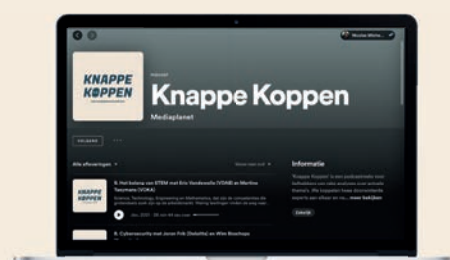
Onze HR-experten laten hun licht schijnen op de spanningsvelden in het werkveld: "Blijven leren is de sleutel tot activatie."

© FOTO: KRIS VAN EXEL



## **KNAPPE KOPPEN**

een mediaplanet podcast.



Luister nu op Spotify!



Omgaan met de huidige spanningsvelden in de arbeidsmarkt

# “Blijven leren is de sleutel tot activatie”

De arbeidsmarkt ondergaat enorme evoluties en krijgt daardoor met heel wat spanningsvelden te maken. Wij verzamelden zes HR-experten voor een inspirerend gesprek over hoe bedrijven hier best mee omgaan.

Tekst: Joris Hendrikkx



## I Hoe kunnen rekruteerders een antwoord bieden op de war for talent?

**Linda Cappelle:** “Er is vandaag een grote discrepantie tussen vraag en aanbod. Ondanks de pandemie is onze economie snel beginnen te herstellen, waardoor de vraag naar werkrachten erg hoog blijft. Anderzijds zijn er steeds minder kandidaten ter beschikking. Dat is deels te wijten aan de vergrijzing, waardoor er een grote uitstroom is van babyboomers. Maar er zijn ook heel wat mensen die zich niet aanmelden op de arbeidsmarkt. Bij Bright Plus zien we vooral een grote vraag naar hoogopgeleiden en meertaligen. Helaas is de talenkennis van jongeren er sterk op achteruit gegaan. Ook foutloos Nederlands schrijven, blijkt steeds moeilijker. De lat zou in het onderwijs op dat vlak een stuk hoger moeten worden gelegd.”

“Per openstaande vacature zijn er minder dan twee werkzoekenden. Dat is nog nooit zo laag geweest. Het is dus enorm moeilijk geworden voor bedrijven om de juiste kandidaat te vinden. De kandidaten bevinden zich vandaag in een machtspositie, waardoor bedrijven alles uit de kast moeten halen om hen aan te trekken. Bovendien eisen kandidaten dat het hele selectieproces

snel en transparant verloopt, net zoals ze dat gewoon zijn van de digitale economie. Bedrijven moeten in dat kader hun verwachtingspatroon en DNA duidelijk stellen en communiceren, zodat kandidaten goed weten wat ze mogen verwachten.”

**Ann Cattelain:** “Op zich is de oplossing voor de war for talent simpel: we moeten meer mensen aan het werk krijgen. Er is nog een teveel aan mensen die niet actief zijn op de arbeidsmarkt, waardoor de mensen die dat wel zijn veel meer moeten dragen. In België zouden we zo’n 600.000 à 700.000 mensen bijkomend aan de slag moeten krijgen. Dat gaat over werklozen, maar er zijn ook communicerende vaten met langdurig zieken. Veel mensen uit die laatste groep worden afgeschreven of schrijven zichzelf af, en er worden nog te weinig inspanningen gedaan om hen terug aan het werk te helpen. Met onze leden van Federgon willen we daar zeker op inzetten, maar we verwachten tegelijk ook maatregelen van het beleid om dat mogelijk te maken door middel van voldoende begeleiding van werkgevers en werknemers. We moeten telkens kijken wat iemand nog wel kan, eerder dan te focussen op wat die persoon niet meer kan.”

**Hans Arnold:** “Jongeren hebben vandaag de neiging om langer te studeren, waardoor de instapleeftijd hoger komt te liggen en ze steeds vaker overgekwalificeerd zijn. Zo ontstaat een mismatch tussen wat de onderwijswereld aflevert en wat het werkveld vraagt. Steeds meer werkgevers reiken daarom de hand naar de onderwijswereld om zelf een stuk van de vorming op zich te nemen.”

**Sofie Mols:** “Het hoger onderwijs gaat daar graag op in. Ik ben er echt van overtuigd dat het opleiden van studenten in de toekomst meer mét – in plaats van louter voor – het werkveld zal moeten gebeuren. En dat zal verder gaan dan wat nu gebeurt met stages en werkplekleren.”

**Siviglia Berto:** “Dat klopt, maar er zijn ook veel langdurig zieken die terug aan de slag moeten kunnen worden geholpen. Zowel bedrijven als de overheid zijn daar nog te weinig mee bezig. Dergelijke initiatieven moeten van beide kanten komen, steeds vanuit een langetermijnvisie.

**Hans Arnold:** “Dan moeten er wel hardere KPI’s komen voor bedrijven om die langdurig zieken te heractiveren. Nu kosten die

langdurig zieken niets aan werkgevers en is er geen enkele trigger voor hen om in te zetten op heractivering.”

**Ann Cattelain:** “Akkoord, maar die KPI’s zouden zich vooral moeten richten op begeleiding en niet zozeer op het absoluut proberen terugsturen van werknemers naar hun laatste werkgever. Veel mensen kampen bijvoorbeeld met een burn-out, en vaak ligt een conflict aan de basis hiervan. Soms is het dan beter om hen de transitie te laten maken naar een andere werkgever. De oorspronkelijke werkgever moet er dan wel voor openstaan om de mogelijkheden op dat vlak te bekijken. Er zijn vooral goede gesprekken nodig om samen te bepalen waar die werknemer met zijn verdere carrière naartoe wil. Dat kan soms zelfs leiden tot functies in sectoren die die persoon vooraf nooit zou hebben overwogen.”

**Siviglia Berto:** “Onlangs adviseerden we een bedrijf om elke medewerker loopbaanbegeleiding te laten volgen. Mensen die daardoor niet meer in het bedrijf willen blijven, moet je loslaten. Inzetten op talent staat meer dan ooit centraal en op termijn zal het dus veel efficiënter zijn om mensen in je bedrijf te hebben die hun job echt graag doen.”



© FOTOS: KRIS VAN EXEL

**Marijke Bruyninckx:** “De war for talent zien we ook in de cijfers voor uitzendarbeid. We tekenden in 2021 een stijging op van meer dan 20%. De tewerkstellingscijfers voor uitzendarbeid liggen hiermee terug op het niveau van 2019. Bij jobstudenten zien we een stijging van meer dan 12%; zij maken voor 17% uit van de hele markt aan uitzenduren in 2021. Maar ook in de uitzendsector raken veel vacatures niet ingevuld. Het is niet ondenkbaar dat uitzendkrachten voor kortdurende opdrachten ingaan op jobs waarvoor ze overgekwalificeerd zijn. Omgekeerd niet, want dat zou hun veiligheid serieus in het gedrang brengen.”

#### I Wat is het belang van levenslang leren en bij/herscholen?

**Sofie Mols:** “Het is onze maatschappelijk plicht om te investeren in talenten, het ontwikkelen van kennis en het stimuleren van ondernemerschap. Daarom is Thomas More meer dan ooit een plek waar mensen komen om zich om te scholen, iets nieuw te leren of energie te tanken bij gelijkgezinden. We moeten in Vlaanderen een leercultuur ontwikkelen. We geven daarom aan studenten de boodschap mee dat het behalen van een diploma slechts het begin is van hun carrière.

Ze moeten zichzelf blijven heruitvinden door hun volledige loopbaan heen. Hun diploma is weliswaar een ‘golden ticket’ om toegang te krijgen tot de arbeidsmarkt, maar in de loop van hun carrière kunnen ze geregeld terugkeren voor een ‘onderhoud’. Diploma’s worden zo onderhoudscontracten met garantie.”

**Linda Cappelle:** “Ik merk net zoals Hans dat jongeren vandaag langer verder studeren en daardoor ook later hun carrière starten. Omwille van de mismatch die daaruit ontstaat, starten heel wat bedrijven een eigen ‘academy’ op waar ze zelf opleidingen aanbieden.”

**Sofie Mols:** “Wij geloven sterk in een ecosysteem voor levenslang leren waarbij we creatieve samenwerkingsverbanden met het werkveld aangaan en bedrijven met hun expertise sterke leeropportunities kunnen bieden aan onze studenten in een authentieke beroepscontext. Tegelijk hebben mensen die levenslang willen leren nood aan kwalitatieve leerprocessen en didactiek. Met ons ruim opleidingsaanbod en als partner in de Associatie KU Leuven kunnen we bedrijven hierin ondersteunen. In dat kader hebben we alvast ExCEL opgericht, het Expertisecentrum voor Effectief Leren. We moeten in ieder geval wat loskomen van de klassieke diplomatrajecten

en meer inzetten op moduleerbare microcredentials die beter aansluiten op de noden van de werkenden en de werkgevers.”

**Marijke Bruyninckx:** “Uitzendarbeid blijft goed in de markt liggen. Vooral voor jobstudenten is het een middel om de markt te leren kennen en te ontdekken waar ze graag willen werken. De ervaring die ze opdoen, is voor hen van onschatbare waarde, want zo leren zij onderscheiden welke werkgevers en werkplekken een meerwaarde betekenen op het vlak van levenslang leren en ervaringen opdoen. De niet-studenten onder de uitzendkrachten hebben daarentegen diverse opleidingsachtergronden en -niveaus die niet altijd naadloos passen in de vacatures. Velen onder hen kunnen ook onvoldoende communiceren in een Belgische landstaal. Hierdoor worden instructies en documenten niet altijd goed begrepen, wat op de werkplek een gevaar is. Instructies in gebarentaal en aan de hand van symbolen kunnen dat slechts deels opvangen. Preventie en Interim tracht zoveel mogelijk werkpostfiches en onthaaldocumenten aan te bieden in andere talen, waaronder heel recent ook het Oekraïens. Dit met de bedoeling om uitzendkrachten aan het werk te zetten en te laten genieten van een opleiding in de praktijk.”

#### I Hoe kunnen we langdurig werkloos opnieuw activeren of hoe kunnen we vermijden dat het zover komt?

**Marijke Bruyninckx:** “Zij moeten in de eerste plaats zelf gemotiveerd zijn. We mogen niet onderschatten hoe laag de werkwillegheid is bij sommigen die al lange tijd uit het systeem liggen en waarbij een ziekte niet de oorzaak is.”

**Siviglia Berto:** “We moeten durven om te kijken naar andere oplossingen, los van het klassieke patroon. We moeten ook voor hen streven naar duurzame oplossingen waar ze zich op lange termijn goed bij voelen en hen zo heractiveren op de arbeidsmarkt.”

**Marijke Bruyninckx:** “Zijn er wel genoeg jobs die daaraan beantwoorden? Jobs voor laaggeschoolden waarbij een lage instap mogelijk is, zijn er alvast genoeg, maar toch blijven veel mensen thuis. Een job moet natuurlijk ook een reden zijn om te gaan werken. Als ze ondermaats is, met een laag loon en zonder perspectief, vormt dat geen aantrekkelijk parcours voor wie gericht is op ‘thuis’ zijn.”



Ann Cattelain

CEO FEDERGON



Linda Cappelle

GENERAL MANAGER BRIGHT PLUS



Siviglia Berto

MANAGING DIRECTOR B-TONIC BY BALOISE INSURANCE

**Burn-outs ontstaan vaak niet door een teveel aan werk, maar door een mismatch tussen de waarden van de werknemer en die van zijn werkgever of leidinggevende.**

**Na EQ en IQ is er nu ook de nood aan AQ, het aanpassingsvermogen van mensen.**

**Om nieuwe werkkrachten aan te trekken en bestaande werkkrachten te blijven motiveren, kan je de link maken met de duurzaamheidsdoelstellingen van 2030.**

**Sofie Mols:** “We moeten ook die mensen de hand reiken en eventueel proberen warm te maken voor iets totaal anders. Ik geloof echt dat blijven leren de sleutel tot activatie is. En dan heb ik het niet over de theorie, maar over hands-on zijn en praktijkgericht kunnen leren, zoals dat nu gebeurt in onze graduaatsopleidingen die al voor een derde op de werkvloer doorgaan. We experimenteren ook met duaal leren en met allerlei flexibele systemen die werken én leren mogelijk moeten maken mét een goeie work-lifebalance.”

**Marijke Bruyninckx:** “Volledig mee eens, maar makkelijk zal dat zeker niet zijn. Denken we bijvoorbeeld ook aan vrijwilligerswerk, want dat is ook werken maar dan zonder vergoeding.”

**Hans Arnold:** “Ik geloof niet meteen in het idyllische idee dat huidige werkgevers samen met andere werkgevers spontaan zullen zoeken naar een beter passende job voor hun werknemers.”

**Siviglia Berto:** “Daar bestaan wel systemen voor. Er is nog een lange weg te gaan, maar via coaching en opleiding kunnen er oplossingen gevonden worden. Elke persoon kan worden ingezet.”

**Ann Cattelain:** “Werkgeversgroeperingen kunnen hier alvast geen oplossing voor bieden.”

**Sofie Mols:** “Wij kunnen wel coaching aanbieden. Daarbij kijken we welke plannen mensen nog hebben in het leven en wat wij dan voor hen kunnen betekenen met onze opleidingen. Ik had het al over onze laagdrempelige graduaatsopleidingen waarbij men ook voor een stuk kan leren op de werkplek. Daarnaast hebben we ook een groot portfolio aan

Engelstalige opleidingen waarmee anderstaligen een Vlaams diploma kunnen behalen en meteen ook wat Nederlands meekrijgen. Zo krijgen zij een kans om door te starten.”

**Linda Cappelle:** “Wij krijgen via loopbaancoaches veel instroom van mensen die langdurig afwezig zijn geweest. Wij helpen dan mee om hen te heroriënteren en zien dat als een belangrijke rol die wij als uitzendpartner kunnen opnemen. Er gebeurt dus zeker al iets, maar er is ook nog een opportuniteit om hier meer mee te doen. De loopbaancoaches zullen daarbij een belangrijk schakelpunt zijn.”

**Ann Cattelain:** “Ik geloof daar enorm in. We zijn erin geslaagd om transitietrajecten te laten opnemen in de arbeidsdeal die er staat aan te komen. Het gaat daarbij over een combinatie van loopbaanbegeleiding, opleiding en een uitzend-transitiecontract waarbij je kan proeven van een nieuwe werkgever of sector. Hoewel we dit het liefst nog veel verder hadden zien gaan, zal het nu tenminste wettelijk verankerd worden. We zullen dit toepassen op mensen die ontslagen zijn, maar ook op werkzoekenden en mensen die bedreigd worden met ontslag. Zo verliezen zij geen houvast, want zij worden intussen doorbetaald door hun huidige werkgever tot ze uiteindelijk effectief beslissen om de stap te zetten. We zullen hier veel meer mensen mee in de arbeidsmarkt kunnen houden dan wanneer we ze op een uitkering laten terugvallen. De stap om terug te keren naar de arbeidsmarkt wordt dan door een verlies van attitude en competenties immers veel moeilijker.”

**Linda Cappelle:** “Zulke mogelijkheden zijn helaas nog niet voldoende gekend bij uitzendkrachten en kandidaten. Zij moeten bovendien de drempel overwinnen om hier transparant over te durven communiceren met hun werkgever.”

**Sofie Mols:** “Die drempels moeten we zeker proberen weg te werken. Als 37% van de mensen niet eens interesse heeft om zich bij te scholen en 15% wel gemotiveerd is maar een teveel aan drempels ervaart, moeten wij onze rol opnemen om hen daarin te ondersteunen. Levenslang leren is investeren in jezelf en durven falen. We moeten duidelijk maken aan mensen dat het ok is om een periode voor jezelf te nemen, maar daarna moeten we dan wel samen kijken hoe je je talent op een andere manier kan inzetten.”

**Marijke Bruyninckx:** “Scholen zijn van groot belang. Zij staan het dichtst bij jongeren en kunnen hen dus leren om interesse te blijven hebben in leren. Maar scholen zijn ook een soort baken in een veranderende maatschappij. De psychosociale druk is vandaag bij alle leeftijden aanwezig en scholen hebben dus ook een rol in het weerbaar maken van hun leerlingen.”

**Sofie Mols:** “Een diploma is een bewijs van een specifieke expertise. Maar we zetten ook sterk in op metacompetenties en transversale vaardigheden zoals ondernemerszin, probleemoplossend denken, aanpassingsvermogen,... Die troeven zijn cruciaal in een snel veranderende maatschappij. Wij geven een goed basispakket mee, en dan moeten zij de attitude hebben om zelf het initiatief te nemen en de evaluatie te maken indien ze vinden dat ze niet meer op de juiste plek zitten.”

#### **I Welke positieve en sturende impact kunnen verloning en rewards hebben?**

**Hans Arnold:** “Het lijkt me best om salarispakketten aan te bieden waar aspecten zoals leren en gezondheid al vanaf het begin van de tewerkstelling meer tot uiting komen, met een aparte fiscale behandeling. Helaas heeft

men daar vandaag vanuit het beleid nog maar weinig interesse in. Zo zouden we nochtans kunnen vermijden dat het bijvoorbeeld tot een burn-out komt. Fiscale voordelen en stimuli worden nog te negatief afgespiegeld terwijl zij net een belangrijke bijdrage leveren aan de concurrentiekracht van werkgevers. Ik vind dus dat werkgevers deze wettelijke mogelijkheden ten volle moeten benutten om hun beleid vorm te geven. Dat gebeurt nog te weinig. Wel moet we misschien evolueren naar ‘slimme fiscale koterijen’ voor zaken die echt een impact kunnen hebben op het welzijn, de mobiliteit en andere uitdagingen waar we vandaag mee kampen.”

**Siviglia Berto:** “Welzijn, veerkracht en mobiliteit hebben meer dan ooit een impact op de carrière en zijn dus sterk met elkaar gelinkt. Door medewerkers een cafetaria-plan aan te bieden, aangevuld met welzijnsinitiatieven zoals burn-outpreventie, coaching, opleidingen en nieuwe mobiliteitsoplossingen, kan je ervoor zorgen dat ze energiever en gelukkiger worden. Hun work-lifebalance komt meer in evenwicht en door alles aan elkaar te koppelen, is er een positieve impact.”

**Ann Cattelain:** “Er bestaan alvast enkele voorzichtige initiatieven die helaas nog maar weinig gekend zijn. Zo is er in Vlaanderen de werkbaarheidscheque, die weliswaar nog niet ver genoeg gaat. De begeleiding hierrond zou veel makkelijker beschikbaar moeten worden. Opleiding is niet mogelijk zonder begeleiding. De huidige koers om werkgevers unilateraal op te leggen hoeveel dagen per jaar ze minstens moeten voorzien voor opleidingen lijkt me niet de juiste. Nu bekijkt men het nog te syndicaal en moet de werknemer het maar gewoon ondergaan. Het is daarentegen een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever én werknemer.”



Marijke Bruyninckx

ALGEMEEN DIRECTEUR PREVENTIE EN INTERIM



Hans Arnold

PEOPLE ADVISORY SERVICES DIRECTOR EY



Sofie Mols

DIRECTEUR INNOVATIE EN INTERNATIONALISERING THOMAS MORE

**Vooraf voor jobstudenten is uitzendarbeid een middel om de markt te leren kennen en te ontdekken waar ze graag willen werken.**

mer. Mensen moeten in zichzelf (blijven) investeren. Je kan het niet simpelweg verplichten. Begeleiding zou op dat vlak een groot verschil kunnen maken. Met de leerrekening evolueren we nu hopelijk toch wat meer in de juiste richting wat dat betreft.”

**Linda Cappelle:** “De verloningspakketten mogen zeker ook creatiever worden en op maat worden gemaakt van de persoonlijke situatie van iedere werknemer. Op zich kan dat, maar het is opnieuw te weinig bekend. Zo werken veel bedrijven vandaag hybride, maar zijn slechts weinigen ermee vertrouwd hoe ze werknemers kunnen vergoeden voor het inrichten van hun thuiswerkplek. Er wordt bijgevolg ook te weinig gebruik van gemaakt, hoewel werknemers dat ergens wel verwachten.”

**Hans Arnold:** “Helaas krijgen bedrijven die daar gebruik van maken dan achteraf wel vaak te maken met controles die al die kosten in vraag beginnen te stellen. Als de overheid iets lanceert, moet ze het langs de andere kant niet proberen terug af te nemen. Anders zullen werkgevers hier altijd huiverachtig tegenover blijven staan. Op zich zitten we daar met een typisch Belgisch probleem: de verantwoordelijkheden zijn versnipperd over meerdere beleidsdomeinen, waardoor de wetten en de controles onmogelijk op dezelfde lijn kunnen zitten. Ook op regionaal en lokaal niveau verschilt het beleid vaak.”

#### I Wat is de link tussen welzijn en duurzaamheid?

**Siviglia Berto:** “Samen met de Antwerp Management School hebben we een framework ontwikkeld om welzijnsinitiatieven en bepaalde activiteiten te koppelen aan de zeventien SGD's. Zo willen we bedrij-

ven bewustmaken dat het belangrijk is om al hun initiatieven op dat vlak in kaart te brengen en deze op lange termijn te bekijken, en daarmee bedoel ik minimaal drie jaar vooruitkijken. Dit framework geeft een totaalbeeld waardoor de focus voor een werkgever en de medewerkers duidelijk is. Ook jonge talenten hechten veel belang aan de aandacht die bedrijven hebben voor duurzaamheid en welzijn. Door deze centraal te zetten, kan je er als organisatie voor zorgen dat je medewerkers sterker connecteren en langer bij je blijven. In die zin valt dat ook onder de noemer ‘duurzaamheid’, of noem het ‘volhoudbaarheid’. Maar om dat te stimuleren, heb je ook een overheidsbeleid nodig dat op lange termijn denkt. Veel bedrijven zijn vandaag al voorzichtig bezig met duurzaamheid, welzijn, opleidingen, enz. Toch zijn nog steeds veel medewerkers ongelukkig of vallen zij langdurig uit.”

**Hans Arnold:** “Dat komt omdat men er na de aanwerving niet meer in slaagt om de vertaalslag te maken tussen de individuele leefwereld van werknemers en de waarden van het bedrijf op het vlak van duurzaamheid, welzijn, mobiliteit, ... Dat soort zaken moet iedere dag in de praktijk kunnen worden vertaald en duidelijk gesteld worden. Op zich is dat niets tastbaars, maar het is wel de sleutel tot succes.”

**Siviglia Berto:** “Om nieuwe werkkrachten aan te trekken en bestaande werkkrachten te blijven motiveren, kan je de link maken met de duurzaamheidsdoelstellingen van 2030. Dat zal zorgen voor meer engagement en een sterkere verbinding met peers binnen het bedrijf. De veerkracht van het bedrijf en de medewerkers kan je hierop afstemmen.”

**Marijke Bruyninckx:** “Er wordt wel erg veel gevraagd van werkgevers. Ik vraag me af of dat allemaal haalbaar en nodig is. Welzijn

betekent in de eerste plaats dat een werkgever een werkplek aanbiedt waarbij arbeidsongevallen, gezondheidsschade en psychische schade worden voorkomen. Ze doen dat door gepaste opleidingen aan te bieden in het kader van hun werkplekken en door als bedrijf in te spelen op maatschappelijke belangen zoals milieuvervuilingen, klimaat-schade, enz. Laten we eerst focussen op het verder terugdringen van het aantal arbeidsongevallen, beroepsziekten en overlijdens op de werkvloer. Er moet inderdaad worden gewerkt aan de veerkracht van mensen, maar die rol ligt niet bij de werkgever. De werkgever moet kunnen rekenen op veerkrachtige mensen en erover waken dat de veerkracht niet wordt aangetast door onveilige werkplekken en onaangepaste duurzaamheidsmodellen. Dat neemt uiteraard niet weg dat psychosociale zorg en ecologie belangrijk zijn.”

**Siviglia Berto:** “Duurzaamheid gaat over een langetermijnaanpak. De eerste basis daarvoor is inderdaad een veilige werkomgeving. Daar komen op zich al heel wat initiatieven bij kijken. Ik denk onder meer aan drinkbaar water, wat ook onder de SDG-doelstellingen valt. Sommige bedrijven hebben dat zelfs niet op makkelijk wandelbare afstand. Door zulke werkpunten in kaart te brengen, zullen bedrijven anders leren nadenken. Als ze ver moeten wandelen voor water zullen arbeiders meer vermoeid zijn, waardoor ze misschien minder goed opletten en het risico op een arbeidsongeval stijgt. Trek dit voorbeeld door naar gezond slapen, gezond eten, zelfleiderschap en opleiding: alles is aan elkaar gekoppeld. Het is belangrijk dat een loopbaan vanuit een plan van aanpak op lange termijn wordt bekeken en dat er wordt verdergebouwd vanuit wat wel of niet werkt. Wat enkele jaren geleden werkte, werkt nu misschien niet meer. Jongere generaties hebben bovendien heel andere verwachtingen

en prioriteiten op het vlak van opleiding en begeleiding dan 50-plussers. Veerkracht is in ieder geval een heel belangrijke kwaliteit geworden en staat dus meer dan ooit centraal voor zowel de werkgever als de medewerker.”

**Linda Cappelle:** “Na EQ en IQ is er nu ook de nood aan AQ, het aanpassingsvermogen van mensen. Scholen kunnen hen hier deels op voorbereiden. We zijn geëvolueerd van een work-lifebalance naar een work-life integration. Door het hybride werken en smartphones wordt het alsnog moeilijker om ons in onze vrije tijd af te sluiten van het werk. Bij jongeren zien we die overlap nog meer. Het vergt persoonlijk leiderschap om een grens te kunnen trekken.”

**Ann Cattelain:** “Ik denk dat we het erover eens zijn dat een visie op lange termijn de essentie is. Soms vervalt de aandacht voor welzijn in het betuttelen van mensen. Werkgevers moeten vooral duidelijk hun missie, visie en waarden meegeven. Wanneer werknemers zich daar mee kunnen identificeren, leidt dat automatisch tot meer veerkracht. Veel werkgevers kunnen dat echter niet en hebben begeleiding nodig, want het is wel degelijk belangrijk. Burn-outs ontstaan vaak niet door een teveel aan werk, maar door een mismatch tussen de waarden van de werknemer en die van zijn werkgever of leidinggevende.”

**Linda Cappelle:** “Een goede fit tussen de persoon en de waarden en het DNA van het bedrijf is nu eenmaal nodig voor een goede samenwerking op lange termijn.”

**Sofie Mols:** “Helemaal mee eens. Ook vertrouwen is essentieel om van daaruit autonomie en eigenaarschap bij je werknemers te stimuleren als een manier om bijvoorbeeld een burn-out te voorkomen.” ■