



Whitepaper

# A ROADMAP TO THE FUTURE OF RECRUITMENT & SELECTION

FEDERGON INSPIRATIEDAG - JANUARI 2023

**Network  
for work**  
Federgon

**#ZigZagHR**  
*rethink | reboot | retool*

# Content



- 03 A Roadmap to the Future of Recruitment & Selection
- 05 What The Future
- 08 Van Employer of Choice naar dé Employer of Choice
- 13 Op zoek naar parallellen tussen e-commerce en rekrutering
- 16 Welkom in The Metaverse
- 21 Evidence Based HR decisions in Rekrutering & Selectie
- 25 Hoe organiseren voor inclusie
- 30 Over Federgon

# A Roadmap to the Future of Recruitment & Selection

Uitdagingen troef en een arbeidsmarkt onder hoogspanning. Is het op vlak van Recruitment, Search & Selection nog steeds business as usual? Zitten we op de juiste weg of moet er (dringend) bijgestuurd worden?



Op dinsdag 31 januari 2023 organiseerde Federgon in Technopolis een inspiratiedag met topsprekers, een bootcamp en 3 masterclasses:



- **Jo Caudron** | [Scopernia](#)  
What The Future?!



- **Drs Marthe Rys** | [Universiteit Gent](#)  
Van Employer of Choice naar dé Employer of Choice



- **Erik Polakiewiez** | [Digipolitans](#)  
Op zoek naar parallellen tussen e-commerce en rekrutering



- **Maarten Verschuere** | [Nexxworks](#)  
Welkom in the Metaverse



- **Cédric Velghe** | [The Vigor Unit](#)  
Evidence Based HR decisions in Rekrutering & Selectie



- **Patrizia Zanoni** | [Universiteit Hasselt](#)  
Hoe organiseren voor inclusie?



# What The Future?!



Op zoek naar nieuwe spelregels  
voor de wereld van morgen

**Jo Caudron** Transformatiestrateg en gepassioneerd door digitalisering

In zijn boek *De wereld is rond* gaat **Jo Caudron** voorbij aan het pure digitale en de technologie. Digitale transformatie is al 15 jaar een buzzwoord. Hoezeer de wereld ook onder druk staat, Jo schetst een optimistisch toekomstbeeld. Om te kunnen omgaan met een wereld in verandering pakken we de uitdagingen best holistisch aan, klinkt het. En de **wereld is maakbaar**, zegt hij: "Hoe we ernaar kijken en de beslissingen die we vandaag (niet) nemen, hebben een grote impact op morgen en overmorgen." Hij geeft (minstens) 3 lessen voor Recruitment & Selection professionals mee.

### Les 1 De metafoor van de berg

Al 15 jaar steken bedrijven tijd, geld en energie in digitale transformatie. Maar eigenlijk gaat het over veel meer dan digitale transformatie. Het gaat over impact transformatie. Waar disrupties uiteindelijk heel traag gaan en zich doorgaans beperken tot één domein, gebeuren systeem schokken als het ware 'overnight', transversaal en vaak ook wereldwijd (denk aan de klimaatverandering, de energiecrisis, COVID-19).

De huidige digitaliseringsgolf biedt bedrijven uitstekende opportuniteiten voor innovatie. Maar heel wat bedrijven zijn verstrikt geraakt in de zogenaamde innovatie paradox. Ieder bedrijf bereikt vroeg of laat een periode van stagnatie,

ongeacht hoe succesvol dat bedrijf in het verleden ook geweest is. We weten wel dat het belangrijk is om te innoveren, maar onder druk van de vele operationele prioriteiten en het kostenplaatje wordt er vaak van afgezien. Innovatie is altijd een gok: het kan rendement op de lange termijn opleveren, maar het kan ook mislukken. Jo Caudron noemt dit de metafoor van de berg: bedrijven (maar ook mensen, teams en bij uitbreiding de maatschappij) staan op de top van de berg en hebben genoeg goede ideeën en kennis in huis om al die ideeën te verwezenlijken, maar ze komen niet tot de volgende stap om de ideeën nader te onderzoeken, te exploreren en ze uiteindelijk te gelde te maken.

## Les 2 De metafoor van het mandje

We zijn in een tijdperk aanbeland dat Jo Caudron omschrijft als 'The Great Disequilibrium' (de Grote Onevenwichtigheid) en we moeten op zoek naar **nieuwe spelregels**. Gedurende 75 jaar hebben we heel wat zaken als vanzelfsprekend genomen: betaalbare energie, betaalbaar onderwijs, betaalbaar reizen, betaalbaar eten, betaalbaar wonen, voldoende zorginstanties en omkadering (kinderopvang, ziekenzorg, ...). Dat mandje met verworvenheden is door de schuldenberg, door de klimaat- en gezondheids crisis, deglobalisering, energieschaarste, politieke instabiliteit en sociale onrust 'kapot'.

## Les 3 Het SUPER-Change model

In onze zoektocht naar een nieuw evenwicht zoeken we ons heil volgens Jo Caudron best in het SUPER-Change model:

- **See the Change**
- **Understand the Impact**
- **Plan for the Future**
- **Enable your organisation for change**
- **Run the change**

Dit model kan je toepassen op bedrijven, op mensen, op de maatschappij én op HR.



# Van Employer of Choice naar dé Employer of Choice



Employer branding  
– Wetenschappelijk onderbouwd

**Drs Marthe Rys** Universiteit Gent



Bijna 75% van alle Belgische werkgevers kampt met een **structureel tekort aan werknemers**. Het vrijwillige verloop in 2022 bedroeg amper 5% en tegelijkertijd vertrekt 30% van nieuw aangeworven medewerkers al na 6 maand. Een employer of choice worden is met andere woorden cruciaal. Maar hoe doe je dat?

### 3 goede redenen om in te zetten op employer branding

Employer branding is het creëren, communiceren en managen van een aantrekkelijk en onderscheidend werkgeversimago, zowel bij huidige als potentiële medewerkers. Drs Marthe Rys schuift 3 redenen naar voor om in te zetten op employer branding:

#### 1 Positief effect op aantrekken én behouden van talent

Een sterk Employer Brand beïnvloedt kandidaten in het al dan niet solliciteren voor een job (Theurer et al., 2018); het vergroot de kans dat ze de jobaanbieding ook effectief zullen aanvaarden (Lievens et al., 2016); mensen zijn bereid tot 7% minder loon te accepteren als ze kunnen werken in een organisatie met een positief employer brand (DeVuccio, 2007; cable & Turban, 2003) en de kwaliteit van sollicitantenpools is beter (Theurer et al., 2018).

#### 2 Verhoogd welzijn en engagement

Werknemers die deel uitmaken van een organisatie waar ze zich verbonden mee voelen, verhoogt jobtevredenheid (Chen, 2016; Fulmer et al., 2013; Ghielen et al., 2021). En doordat ze tevreden zijn met hun job, resulteert dit in betere (in-role) prestatie én extra-rol gedrag in de organisatie (Tumasjan, et al., 2020).

#### 3 Zet actief in op reputatiemanagement

Wist je dat 95% van sollicitanten de reputatie van de organisatie belangrijk vinden tijdens het onderzoeken van nieuwe job opportuniteiten? Als organisatie kan je dus maar best inzetten op het actief managen van die reputatie door employer branding.

## Maar het schoentje knelt...

Doorgaans focussen organisaties vooral op aantrekkelijkheid, maar te weinig op hoe ze onderscheidend kunnen zijn binnen hun sector of op de arbeidsmarkt. Er gaat verhoudingsgewijs ook te veel tijd, energie en middelen naar externe employer branding. Interne employer branding is nochtans (minstens even) belangrijk. Het gebeurt ook nog te vaak dat het Employer Brand op een niet authentieke manier verspreid wordt via sociale media en niet in lijn ligt met wat er werkelijk leeft in de organisatie.

“Er gaat verhoudingsgewijs te veel tijd, energie en middelen naar externe employer branding. Interne employer branding is nochtans (minstens even) belangrijk.”

**Drs Marthe Rys**



## Stappenplan naar een authentiek onderscheidend Employer Brand

Om te evolueren van een aantrekkelijk Employer Brand naar een authentiek en onderscheidend Employer Brand schuift Drs Marthe Rys een concreet en wetenschappelijk onderbouwd stappenplan naar voor:

### Stap 1 Stel je *gewenst* Employer Value Proposition (EVP) op

Als je dé employer of choice wil worden, onderzoek je best welke elementen voor jouw organisatie onderscheidend zijn. De literatuur heeft aangetoond dat een aangename werkomgeving, compensatie pakket, innovativiteit, competentie en zachtheid points-of-relevance zijn. Ga dus zeker op zoek om naar de 'points-of-relevance' in jouw sector!

### Stap 2 Promoot het Employer Brand intern in de organisatie

Ook Rekrutering en Selectie bedrijven zijn een belangrijke stakeholder: Ze zijn het eerste aanspreekpunt met de organisaties, recruiters hebben een substantieel effect op de perceptie van sollicitanten (Rynes et al. 1991). Het uitstralen van het Employer Brand tijdens het selectieproces, het goed kennen van het Employer Brand én het aanwerven op basis van het Employer Brand zijn cruciaal.



**Stap 3 Promoot het Employer Brand extern in de organisatie**

Bepaal je doelgroep en je boodschap, kies vervolgens het juiste kanaal en maak het vooral persoonlijk.

“Het is belangrijk dat je één consistent Employer Brand creëert en dat je zowel bij vaste als bij tijdelijke medewerkers meet.”

**En vergeet je tijdelijke medewerkers niet!**

Ook tijdelijke medewerkers kijken naar het Employer Brand als ze solliciteren (Lievens et al., 2016).

Uit de literatuur blijkt dat tijdelijke medewerkers andere noden hebben dan vaste medewerkers: zo zijn voor hen vooral goede loonvoorwaarden belangrijk. Het is belangrijk dat je één consistent Employer Brand creëert en dat je zowel bij vaste als bij tijdelijke medewerkers meet.





# Op zoek naar parallellen tussen e-commerce en rekrutering



## Lessen van South Park

**Erik Polakiewicz** Head of Customer Experience & E-commerce bij Digipolitans

Dat HR veel kan leren van marketing wisten we al. Net zoals klanten een *customer journey* doorlopen, zo ook doorlopen potentiële medewerkers een *candidate journey* en dat gebeurt best frictieloos, snel, makkelijk en veilig. We weten allemaal dat rekrutering cruciaal is op een krappe arbeidsmarkt. Niemand hoeft nog overtuigd te worden van het feit dat een betere candidate experience leidt tot meer kwalitatieve en effectieve aanwervingen. Maar we moeten vaststellen dat de candidate experience in heel wat organisaties allesbehalve frictieloos verloopt.

“De meeste organisaties en recruitment professionals weten doorgaans niet hoe data te gebruiken.” **Erik Polakiewiez**

Welke lessen kan HR trekken uit e-commerce als het gaat over recruitment? Welke technieken uit e-commerce kunnen recruiters inzetten om kandidaten doorheen de funnel of trechter te begeleiden en uiteindelijk te overtuigen om bij hen aan de slag te gaan?

Het antwoord komt uit verrassende hoek. Aan de hand van een aflevering van **Southpark**, de surrealistische Amerikaanse serie waarin Stan Marsh, Kyle Broflovski, Kenny McCormick en Eric Cartman de hoofdrol spelen, wordt het belang van een data driven mindset toegelicht.

De meeste organisaties en recruitment professionals hoeven niet meer overtuigd te worden van het belang van data, maar ze weten doorgaans niet hoe data te gebruiken. Dat is alvast de eerste van drie tips die Erik Polakiewiez deelt. Breng in kaart welke data je echt nodig hebt en waarvoor je die data wil inzetten.

De tweede tip? Net zoals bedrijven de e-commerce funnel analyseren om zicht te krijgen op bij welke stappen klanten afhaken in het online verkoopproces, zo ook moeten recruiters de **recruitment funnel** analyseren om zich te krijgen op obstakels tijdens de journey om die dan vervolgens weg te halen. Om frictie, frustratie, twijfel, onduidelijkheid, complexiteit weg te werken zijn er tal van modellen: The Pyramid of persuasion, het Cialdini Model, ... En steeds meer worden die modellen ook toepast op rekrutering.

De derde tip? Vraag nooit aan een kandidaat om een account aan te maken tijdens het sollicitatieproces. Marketeers hebben al lang geleden geleerd dat klanten afhaken als hen bij het overgaan tot een aankoop online gevraagd wordt om eerst een account te maken. Hetzelfde geldt tijdens het online rekruteringsproces: Waarom zou een kandidaat een account willen (moeten) aanmaken bij een bedrijf waar hij/zij waarschijnlijk nooit zal werken?

### De AND-AND-AND list voor recruiters

- 1 Easy access to candidate funnel data/dashboard?
- 2 Company culture clear in a couple of seconds?
- 3 Important buttons always visible and eye-catching?
- 4 Navigation/categorisation clear?
- 5 Job filters?
- 6 FAQ?
- 7 Show solicitation progress?
- 8 Similar jobs?
- 9 NO account creation?
- 10 Short application form?



# Welkom in The Metaverse



Leven en werken in een virtuele wereld

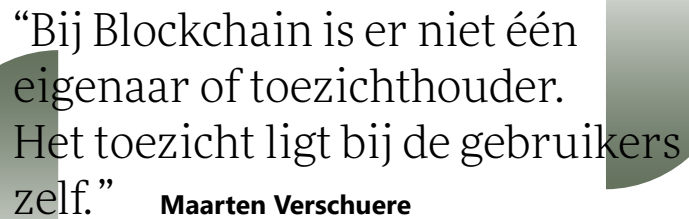
**Maarten Verschuere** Data & Technology Lead bij Nexxworks





Welkom in 'The Metaverse'. Leven en werken in een virtuele wereld, het is een onvermijdelijke toekomst. Internet waar je niet op surft maar dat je beleeft zeg maar. Een hele hoop (technologische) ontwikkelingen komt nu samen. Zal Web 3.0 rekrutering veranderen? Het zal wel zijn! Maar hoe dan? Met welke evoluties 'moeten' recruiters rekening houden? Hoe onderscheid je hypes van mature technologieën? Welke mindset, skillset en toolset hebben recruiters daar dan concreet voor nodig?

Technologie heeft de capaciteit om de wereld te veranderen. Daarvan is Maarten Verschuere rotsvast overtuigd. Werk wordt steeds meer geautomatiseerd en zal in de nabije(?) toekomst efficiënter gedaan worden door AI en robotics. Ook waar en wanneer we werken, met wie we (samen) werken en hoe we werk organiseren is ingrijpend aan het veranderen. Ondertussen beïnvloeden algoritmes met wie we praten en naar wie we luisteren (Facebook); naar welke muziek en podcasts we luisteren (Spotify); hoe we rijden (Waze); welke films en series we bekijken (Netflix) en zelfs voor wie we stemmen (Cambridge Analytica).



“Bij Blockchain is er niet één eigenaar of toezichthouder. Het toezicht ligt bij de gebruikers zelf.” **Maarten Verschuere**

### Web 1.0 - Web 2.0 - Web 3.0

We staan aan de vooravond van web 3.0. Web 1.0 was heel statisch; geen mogelijkheid tot interactie, Eigenaarschap (en dus macht) waren gecentraliseerd. In Web 2.0 kunnen internetgebruikers ook zelf informatie plaatsen op internet. De opkomst van de smartphone en apps speelden hierin een grote rol. Al deze data zijn eigendom van een handvol grote bedrijven zoals Microsoft, Google, Facebook, ... In Web 3.0 wordt de gebruiker zelf eigenaar over zijn eigen data.

En in Web 3.0 speelt *blockchain*, een van de de grootste uitvindingen sedert de komst van het internet, een belangrijke rol: Blockchain is ontstaan vanuit de idee dat het veiliger is om data te decentraliseren. Blockchain is eigenlijk een soort database, waarin allerhande transacties opgeslagen worden in een groot netwerk van computers. Elk blokje bevat informatie over het vorige blokje, wat weer informatie over het vorige bevat. Zo ontstaat een lange, onveranderbare en onkraakbare informatieketting. Dat kunnen betalingen zijn, contracten, diploma's en bijvoorbeeld ook cv's. Het worden *blokjes informatie* die digitaal 'ondertekend' worden door beide partijen. *Zonder tussenkomst van een derde partij* worden ze opgeslagen in de database. En al die informatie wordt versleuteld in Blockchain. Digitale betaalmiddelen die gebruik maken van Blockchain-technologie – zoals de Bitcoin – worden daarom wel 'cryptovaluta' genoemd. Bij Blockchain is er dus niet één eigenaar of toezichthouder, zoals dat bij normale databases wel het geval is. Het toezicht ligt bij de gebruikers zelf.

## WELKOM IN THE METAVERSE

In blockchain betaal je met cryptogeld, zoals bitcoin, een virtuele munteenheid die niet beheerd wordt door een centrale bank of overheid. Een wist-je-datje: Satoshi Nakamoto is het pseudoniem van een onbekend persoon of een groep die de cryptomunt bitcoin ontwierp en de eerste blockchain database oprichtte.

Steeds meer bedrijven verkennen de mogelijkheden van deze technologie om data en transacties veilig en efficiënt op te slaan en we zien een opkomst van **DAO's** (Decentralised Autonomous Organisation); dat zijn ecosystemen van bedrijven die rond Web 3.0 gebouwd zijn. Ook binnen rekrutering is deze (r)evolutie bezig: Braintrust bijvoorbeeld is een gedecentraliseerd netwerk van talent, waarbij tarieven transparant zijn en tussenpersonen of agencies uitgeschakeld worden.

### So what?

Think again! Door de komst van Web 3.0 kunnen sollicitanten controle nemen over hun eigen data en bepalen ze zelf wie inzicht krijgt in hun data. In plaats van je cv te uploaden via tal van online formulieren of door te mailen of beschikbaar te stellen op LinkedIn, laad je die nog slechts 1 keer op in een datakluis. Toekomstmuziek? Absoluut niet! Het opensource Solid-project (afkorting voor Social Linked Data) wil het internet opnieuw decentraliseren en het beheer van persoonlijke data opnieuw in handen van de internetgebruiker geven. En dichterbij huis in België is Karamel daar al volop mee bezig. Karamel is de eerste private applicatie die met persoonlijke datakluisen werkt. Het Vlaams Datanutsbedrijf staat in voor het bouwen van die kluisen, in samenwerking met Tim Berners-Lee, de uitvinder van het World Wide Web.



## We moeten het ook nog over ChatGPT hebben..

De meest indrukwekkende vooruitgang in technologie? ChatGPT (Generative Pre-trained Transformer): een prototype van een chatbot met kunstmatige intelligentie, ontwikkeld door OpenAI en gespecialiseerd in het voeren van dialogen met (menselijke) gebruikers. Ook hier zijn er tal van mogelijkheden in en voor HR. Zo gebruikt IT dienstverlener Amon het al om vacatures uit te schrijven.

## Welkom in The Metaverse...

Web 3.0, Blockchain, Decentralised Autonomous Organisation. We zijn ontegensprekelijk aanbeland in een nieuwe fase van 'het internet' en die nieuwe fase biedt heel wat voordelen voor de consument én mogelijkheden voor bedrijven om in een 'parallele' wereld te connecteren met klanten en (potentiële) medewerkers.

JBC, Carrefour Frankrijk en Accenture tonen zich alvast als forefront runners: JBC ging een langdurige samenwerking aan met de Vlaamse popzangeres Camille. De popster krijgt er een eigen collectie, die ook in de virtuele JBC-winkel in metaverse-game Roblox zal hangen. JBC heeft er een virtuele winkel, een podium, verschillende spelletjes en een kids-community. Gamers kunnen er via spelletjes verzamelde punten inruilen voor digitale kledingstukken uit de Camille-collectie. Als kick-off gaf Camille een virtueel live-concert in de JBC-space op Roblox. Dankzij een sensorpak werden haar zang- en danstalenten live vertaald naar haar Roblox-avataar. Solliciteren kan je bij Carrefour Frankrijk ook al in 'The Metaverse' en bij Accenture kunnen medewerkers wereldwijd elkaar ontmoeten, samen werken en samen leren in the Nth floor.

Enkel voor jonge mensen? Niets voor HR? Weet dat het heel snel kan gaan. Mira is een exacte kopie van de wereld in The Metaverse aan het bouwen. Facebook heeft niet voor niets zijn naam veranderd; Zuckerberg wil ongetwijfeld een online community in the metaverse uitbouwen. Misschien zal de volgende Federgon Inspiratiedag ook in The Metaverse georganiseerd worden?



# Evidence Based HR decisions in Rekrutering & Selectie



Nieuwe selectiepraktijken doorgelicht op  
basis van wetenschappelijk onderzoek

**Cédric Velghe** The Vigor Unit

## De 7 A's en de 4 bronnen van Evidence Based HR Management

Evidence Based HR: het nemen van HR beslissingen door het bewust, expliciet en oordeelkundig gebruik van de best beschikbare evidentie uit verschillende bronnen om zo de kans op een gunstige uitkomst te verhogen. En Cédric Velghe, Managing Partner The Vigor Unit, schuift 6 mogelijke bronnen naar voor, de **6 A's van Evidence Based HR Management**:

- 1 Asking**
- 2 Acquiring**
- 3 Appraising**
- 4 Aggregating**
- 5 Applying**
- 6 Assessing**

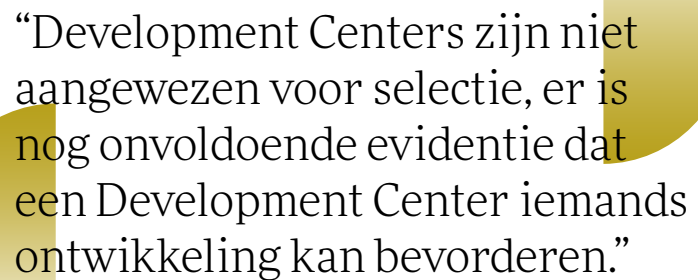


Evidence Based HR Management houdt rekening met 4 bronnen van data:

- 1 Expertise van andere HR-professionals**
- 2 Wetenschappelijke literatuur**
- 3 Organisatie data**
- 4 De waarden en noden van stakeholders**

## Evidence Based HR principes zijn ook toepasbaar op beslissingen in Rekrutering & Selectie

Besparing door het vermijden van ineffectieve investeringen; gedocumenteerde beslissingen die kunnen worden verdedigd ten aanzien van verschillende stakeholders; een kennisbasis voor innovatieve oplossingen. Het zijn maar enkele voordelen van Evidence Based HR. Ook binnen Rekrutering & Selectie ga je best op een Evidence Based manier aan de slag: Zal investeren in employer branding wel degelijk meer en betere kandidaten opleveren? Is de return-on-investment hoger bij het outsourcen van search-activiteiten dan bij het insourcen ervan? Is cv-screening een betrouwbare, valide en bruikbare selectie praktijk?



“Development Centers zijn niet aangewezen voor selectie, er is nog onvoldoende evidentie dat een Development Center iemands ontwikkeling kan bevorderen.”

### De 3 hamvragen van Evidence Based Selecteren

- 1** Is er consensus over de omschrijving en het belang van de eigenschap?
- 2** Is dit instrument een goede (i.e. betrouwbare en valide) meting van die eigenschap?
- 3** Kan dit instrument in voldoende mate voorspellen hoeveel toegevoegde waarde de kandidaat zal realiseren in de job/organisatie?

## Nieuwe selectie praktijken doorgelicht op basis van beschikbaar wetenschappelijk onderzoek

Op basis van beschikbaar wetenschappelijk onderzoek zijn talenten, leerpotentieel, video cv, virtual reality, *cybervetting* (het raadplegen en gebruiken van online informatie over een kandidaat via sociale media of zoekmachines), *Personality Mining* (software die automatisch via tekstanalyse, machine learning, AI een persoonlijkheidsprofiel opstelt op basis van informatie over de kandidaat die online beschikbaar is), *Game Based Assessments* niet aanbevolen voor selectie.

Gamified versies van bestaande *psychometrische tests* (via game-framing, storification of interactieve elementen) zijn wel toegestaan. Ook *Unproctored Internet Testing* (wanneer een kandidaat een selectie-instrument op afstand invult, zonder de (fysieke) aanwezigheid van een proctor of testleider), het afnemen van selectie-interviews via videoconferentie, digitale interviews (interviews afgenomen door een computer, in tegenstelling tot een face-to-face, telefonisch of online interview met een interviewer (asynchroon video-interview) zijn wel aanbevolen.

Enigszins verrassend: Development Centers zijn niet aangewezen voor selectie, er is nog onvoldoende evidentie dat een Development Center iemands ontwikkeling kan bevorderen.





# Hoe organiseren voor inclusie



Waarom we beter afstappen van onze zoektocht naar 'The Perfect Match'

**Patrizia Zanoni** Universiteit Hasselt

### Diversiteit en inclusie als oplossing voor een krappe arbeidsmarkt (?)

Ook al zien we een daling van het aantal vacatures sinds het einde van 2022 vanwege de vertragende conjunctuur, de arbeidsmarkt blijft krap en er is geen zicht op verbetering: tussen 2026 en 2031 zullen meer dan 80.000 mensen de arbeidsmarkt verlaten.

Om de krapte op de arbeidsmarkt op te lossen wordt vooral gekeken naar diversiteit, enerzijds buitenlands talent (arbeidsmigratie), anderzijds anders actieven (huisvrouwen, mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt zoals mensen met een handicap, ...).

### De klassieke antwoorden bieden geen afdoend antwoord (meer)

Traditioneel diversiteitsmanagement tracht vooral discriminatie te bestrijden. Dat gebeurt aan de hand van trainingen rond verschillen en tegen voordelen; door de uitdrukkelijke steun van het topmanagement aan diversiteit en door het formaliseren van HR processen.

Maar ...

Trainingen versterken net stereotypering en verhogen de weerstand; de rol van het topmanagement is niet meer dan symboliek als diversiteit niet in de doelstellingen en evaluaties verankerd is; en het formaliseren van processen versterkt exclusie omdat jobs niet neutraal zijn.

Klassieke praktijken falen vooral omdat ze er vanuit gaan dat verandering gelijkstaat aan het veranderen van individuen hun overtuigingen. Ze laten jobs en de werkomgeving onveranderd die uitsluiting, segregatie en ongelijke structuren reproduceren (= *institutionele discriminatie*).

## Jobs zijn glazen muiltjes

We moeten afstappen van de idee dat jobs neutraal zijn. Jobs zijn ontworpen en dat ontwerp draagt de kenmerken van degenen waarvoor ze ontworpen werden. Bijgevolg zijn ze niet neutraal en sluiten ze uit. Professor Zaroni verwijst naar het concept van de *glazen muiltjes* van *Richard T. Ashcroft*.

We moeten ook afstappen van onze zoektocht naar 'The Perfect Match' en in de plaats daarvan **fritie en slack inbouwen in het selectieproces**. Natuurlijk moeten we op zoek naar de best mogelijke fit, maar onbewust hebben we een voorkeur voor mensen die op ons lijken (= *homophilie*). Kandidaten die anders zijn dan de bestaande groep voelen geen aansluiting met de jobs en de mensen en sluiten zichzelf vaak uit (= *zelfselectie*).



## 4 Organisatie Designprincipes ter bevordering van diversiteit en inclusie

Professor Zanoni schuift 4 Organisatie Design principes naar voor die op een structurele manier het glazen muiltje verbreden zodat meerdere 'voeten' erin passen. Deze principes creëren ruimte voor het individu; ze creëren geen aparte normen voor specifieke groepen; ze verminderen het historisch opgebouwde structureel voordeel van bepaalde groepen in de organisatie en ze compenseren voor het cumulatieve, structurele nadeel van historisch achtergestelde groepen in onze samenleving. We moeten beseffen dat systemen ook discrimineren en dat wij geprivilegieerd zijn.

### 1 Verbreden van waardevolle competenties

Zeker in België is er sprake van een hiërarchie van competenties: intelligentie wordt nog altijd geassocieerd met 'goed in wiskunde' en beschouwd als de belangrijkste en meest waardevolle competentie. Het erkennen en waarderen van meerdere vormen van kennis en skills (zoals talen, organisatietalent, technische skills...) zal leiden tot meer gelijkwaardigheid, meer complementariteit en een lerende houding.

### 2 Niet competitieve organisatiecultuur

Competitie bevoordeelt doorgaans de historische meerderheid. Bovendien houdt het leren tegen en brengt het grote kosten voor organisaties met zich mee (bv. teleurstelling, conflicten, absentieïsme). Organisaties zijn meer gebaat bij het waarderen en bevorderen van samenwerken en skills die samenwerking tot stand brengen.

### 3 Verbreden van organisatienormen in verband met identiteit

Het is ook belangrijk om 'anders zijn' te normaliseren. Mensen die zichzelf kunnen zijn, identificeren zich met de organisatie en presteren beter. Dat gaat over religieuze symbolen en praktijken, toegankelijke ruimtes voor medewerkers met een fysieke handicap, diverse sociale activiteiten, talenbeleid, enz.

### 4 Flexibel werk en flexibele loopbanen

Vermijd ten allen tijde '*career penalties*' voor het gebruik van work-life arrangementen. Medewerkers die gedurende hun loopbaan de zorg voor een familielid of kind opnemen, mogen daar niet op 'afgestraft' worden.



### Naar een futureproof Diversiteit en Inclusie beleid

De pandemie en IT hebben de 'normale' werktijd & -ruimte geherdefinieerd: Digitale technologie laat toe om werk te reorganiseren. Er is een verschuiving naar thuiswerken en meer flexibele vormen van werk. De grootste uitdaging is de huidige crisis van de collectieve voorzieningen die nodig zijn om zorg en arbeid te kunnen combineren. Wat gisteren 'diversiteit' was wordt steeds meer de norm. We zien een heronderhandeling van de scheiding werk en privé.

Algoritmische technologieën herdefiniëren werk en werknemers: het HR-beleid wordt deels uitbesteed aan arbeidsmarkt intermediairs die steeds meer via digitale technologie werken: hoe zorgen we ervoor dat bias niet geautomatiseerd wordt? (Hoe) zullen jobs veranderen door AI? Welke nieuwe profielen worden geschikt door deze verandering? Met welk soort contracten? En hoe relateren nieuwe arbeidsprocessen met diversiteit? Welke competenties zullen HR professionals moeten ontwikkelen om met deze evoluties om te gaan vanuit een diversiteit, gelijkheid en inclusie invalshoek?

Grenzen tussen organisaties zijn vandaag zeer poreus geworden en werk wordt steeds meer georganiseerd in netwerken. Zowel ondersteunende taken als kerntaken wordt geoutsourced. Welke implicaties heeft dit voor diversiteitsmanagement? Zullen we werken met sociale clausules in publieke aanbestedingen en in de privésector?

Tot slot wordt Diversiteit & Inclusie steeds meer politiek geladen en zien we een toenemende polarisering van het publiek debat. Diversiteit (ongelijkheid, milieu, en andere sociale vraagstukken) schuift van HR naar CSR en PR. Bedrijven nemen steeds meer een (politiek) standpunt in.



Wij zijn Federgon, het netwerk voor werk.

We behartigen de gemeenschappelijke belangen van onze leden door sterk lobbywerk en zorgen voor individuele dienstverlening. We verenigen, adviseren, inspireren en creëren. In alles wat we ondernemen, streven we naar excellentie. Met onze ploeg van experts vormen we een kenniscentrum en zetten we die kennis om in vernieuwende ideeën en adviezen waarop kan gebouwd worden.

Met een open blik kijken we naar de wereld van werk. Door onze stakeholders actief te inspireren, werken we mee aan oplossingen waar iedereen beter van wordt in een steeds evoluerende arbeidsmarkt. Want samen met onze leden beogen we één doel: werk maken van talent. Door een optimale ondersteuning in elke fase van hun loopbaan zorgen we er mee voor dat mensen hun plek vinden in de wereld van werk.