

# Arbeidsmarktkrapte als *contrastvloeistof* voor de impact van **Leiderschap**

*Door: Tessa Pierik*

Er is sprake van een tekort aan personeel in veel organisaties uit verschillende sectoren. De spanningsindicator arbeidsmarkt laat tekorten zien (UWV), deze zijn voelbaar in de technische sector, bouwsector, het onderwijs, bij gemeenten en in de zorg. In de media zijn wekelijks berichten over de nijpende personeelstekorten: cipiërs, docenten, huisartsen, zorgmedewerkers, installateurs en bouwvakkers. Steeds meer organisaties staan onder druk: zowel bedrijven en hun productie als publieke diensten. Ik heb onderzoek gedaan naar **de rol van leiderschap bij arbeidsmarktkrapte**.

## **Ontwikkeling**

Europa wordt sinds 2018 geconfronteerd met een krapte op de arbeidsmarkt (UWV). Als werkgevers hun vacatures niet ingevuld kunnen krijgen, wordt er (behoudens verdere automatisering en robotisering) steeds minder geproduceerd of worden diensten minder (goed of frequent) verleend. In werkgeversonderzoek van CBS geeft 29% van de werkgevers aan dat hun bedrijf niet verder groeit vanwege de krapte op de arbeidsmarkt (CBS). Er tekent zich een risico af dat de arbeidsmarkt niet enkel door vergrijzing krappert wordt, maar ook door veranderde drijfveren bij toekomstige werknemers. Dit leidt tot kosten voor organisaties, verlies van expertise, imagoschade in de markt en mogelijk demotivatie van collega's of uitval van medewerkers als gevolg van de toegenomen werkdruk (Agovino). Dit levert tevens extra- en andere inspanning van HRM afdelingen op. Dit zal op korte, middellange en lange termijn gevolgen hebben voor de economische groei.

Uit onderzoek door TNO blijkt dat oorzaken, en dus ook oplossingen, liggen op het niveau van de organisatie, het individu en de maatschappij (Rijksoverheid.). CBS publiceerde een rapport over zingeving (Coumans). Mensen hechten aan persoonlijke ontwikkeling waarbij persoonlijke ontwikkeling het sterkst samenhang met het gevoel hebben iets bij te dragen aan de samenleving (Coumans). Gemotiveerde mensen koppelen hun verlangens aan een doel dat groter is dan henzelf. Deze zingeving maakt mensen productiever en gelukkiger (Zaalen & Kemps). **Leiderschap** heeft impact op het gevoel van zingeving: ertoe doen voor je werkgever, gezien en gehoord worden en samen bouwen aan een goed resultaat.

## “PERSONEELSTEKORT: EEN KANS VOOR LEIDERS

### OM ZICH TE ONDERSCHIEDEN”

#### **Leiderschap**

Studies tonen aan dat leiderschap een grote invloed heeft op de werktevredenheid en vertrekintenties van de medewerkers (Coomber & Barriball). Betrokken medewerkers blijken een succesfactor, ook voor het concurrerend vermogen van organisaties (McKinsey). Als we de rol van leidinggevendenden in organisaties beschouwen, zien we dat zij een essentiële rol kunnen nemen in het behouden en aantrekken van (nieuwe) medewerkers.

Leiders hebben invloed op de mensen die voor ze werken. Ze hebben impact op het personeelsverloop, verzuim en werkplezier van medewerkers. Als leiders in staat zijn medewerkers te binden en boeien en bij te dragen aan een positieve werkbeleving blijkt uit diverse onderzoeken dat medewerkers beter presteren. Onderzoek heeft aangetoond dat 53% van de medewerkers de intentie tot vertrek heeft bij de organisatie vanwege hun leidinggevende (Urquhart). **Organisaties en leiders kunnen nu succesvol zijn**, maar blijven zij het ook **voor de toekomst**? Zonder voldoende gemotiveerd personeel zijn er risico's op beheersen i.p.v. inspireren en motiveren ten gunste van betekenisverlening.

[Lees meer hierover.](#)

### **Arbeidsmarktkrapte als contrastvloeistof?**

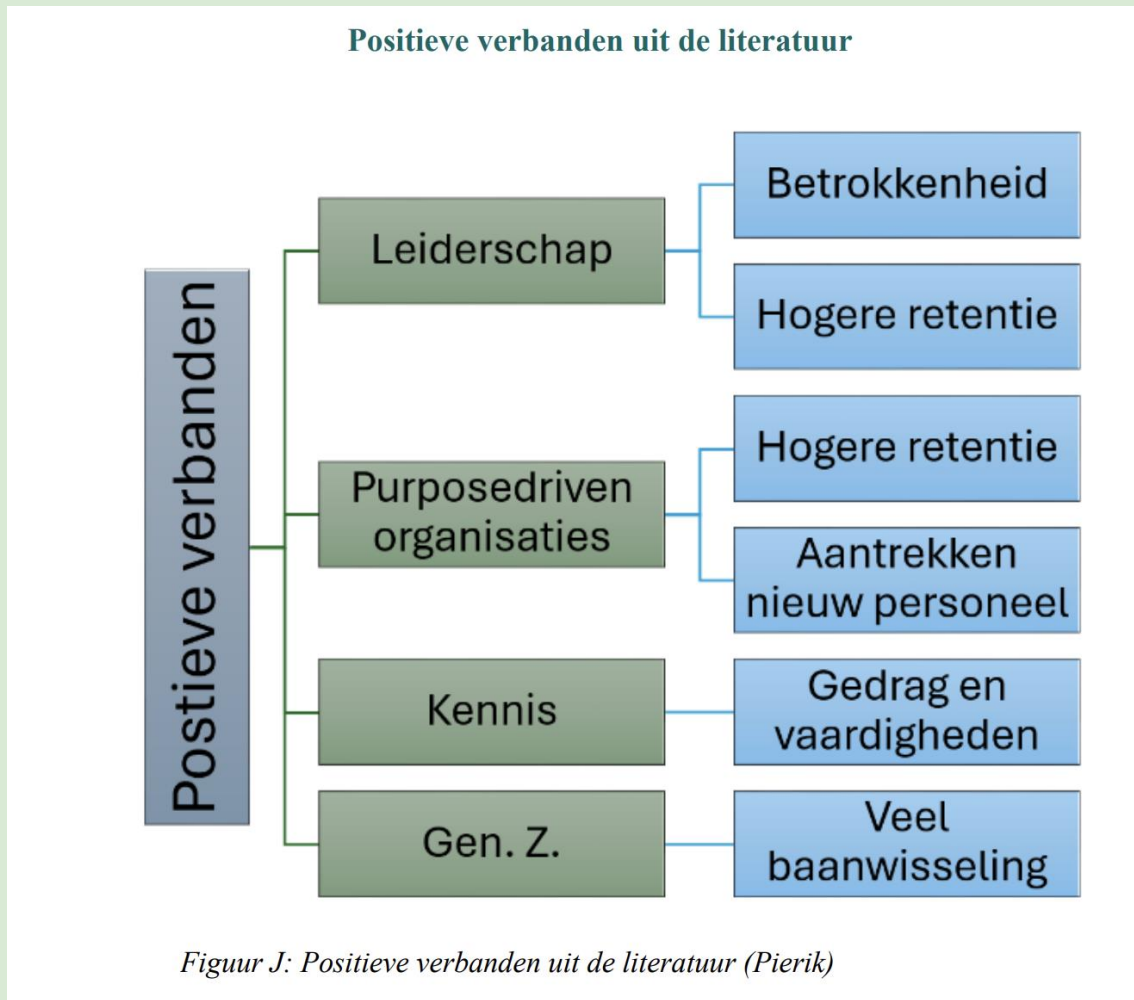
De krapte op de arbeidsmarkt heeft meer dan ooit zichtbaar gemaakt dat leiderschap er toe doet. Uit Cijfers van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) blijkt dat het totaal aantal werkzame personen in Nederland nog steeds lager ligt dan het aantal banen (CBS). Doordat er een groter arbeidsaanbod is dan werkzame personen bestaat de mogelijkheid voor werknemers om te kiezen voor werkgever A, B of C, te switchen van werkgever, of zelfs de sector waarin men al langere tijd werkzaam is te verlaten. Hiermee heeft er een disruptie van de arbeidsmarkt plaatsgevonden: **niet de werkgever bepaalt** welke werknemer hij kiest, **de werknemer kiest** voor welke organisatie én leider hij wil werken. Meer dan ooit is zichtbaar dat leiders die betekenis geven aan werk en inspireren en motiveren, (potentiële) medewerkers kunnen boeien én binden. Dan lijdt de organisatie niet onder de ontvruchting van de arbeidsmarkt, maar onderscheidt de leider zich van anderen en profiteert de organisatie van zowel nieuwe medewerkers (die elders vertrekken) en nieuwe kennis meenemen, als van het behoud van de eigen professionals waardoor expertise behouden blijft voor de organisatie. Een gouden combinatie waarbij innovatie en ervaring samen zorgen voor een **duurzaam organisatieresultaat**.

### **Generaties en leiderschap**

Met een nieuwe generatie die toetreedt tot de arbeidsmarkt ontstaan nieuwe kansen en mogelijkheden voor organisaties om personeel te boeien, aan te trekken en te behouden vanuit een waardegedreven visie en authentiek leiderschap. Organisaties dienen kennis te hebben van de drijfveren van generaties die de arbeidsmarkt gaan betreden vanuit het perspectief dat dit toekomstige werknemers zijn.

Generatie Z (Gen Z) maakt nu deel uit van de groep werknemers die de arbeidsmarkt betreedt en deze groep groeit gestaag. Onderzoek naar de waarde die Gen Z hecht aan Milieuvriendelijk Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MMVO) toont aan dat Gen Z MMVO hoog waardeert (Narayanan). Ander onderzoek toont aan dat vooral jongere werknemers - Gen Z (geboren tussen 1995 en 2010) (Wit de) - het klimaat betrekken bij hun baankeuze (Smit-Cornelder) (Froimovici).

De wens om bij te dragen aan de samenleving is een van de belangrijkste drijfveren voor werktevredenheid. Environmental Social Governance (ESG) behoort tot de top drie van redenen om voor een andere sector te kiezen (Marx). Cijfers van het CBS tonen aan dat het aantal zogenoemde baanwisselaars het hoogst is onder jongeren tot 25 jaar (CBS). Dit vraagt van leidinggevendenden dat zij kennis hebben van de drijfveren van Gen Z om deze groep te behouden voor de organisatie.



### Betekenis

Als het specifiek om purpose gaat toont onderzoek aan dat 82% van de medewerkers het hebben van een purpose belangrijk vindt (Gast, Illanes, Probst, Schaninger, & Simpson). De huidige arbeidsmarkt en de drijfveren van de nieuwe generaties op de arbeidsmarkt vraagt om meer aandacht voor zinvol- en betekenisvol werk. Hiermee kan gesteld worden dat organisatiepurpose, en dus de rol van leiders hierin, bijdraagt aan het aantrekken, boeien en binden van werknemers.

Leiders moeten voortdurend beoordelen hoe de purpose de strategie kan sturen, en ze moeten bereid zijn om deze aan te passen of te herdefiniëren als de omstandigheden veranderen (Dhanaraj). Het voldoen aan wet-en regelgeving lijkt niet voor alle generaties een antwoord op duurzaamheidsvraagstukken. Door de verschillende generaties op de arbeidsmarkt veranderen ook de opvattingen van medewerkers waaraan leiding gegeven wordt (Dimock). In Nederland zeggen twee op de drie Gen Z jongeren dat duurzaamheid een doorslaggevende factor is in hun baankeuze (EIB). **Werkgevers moeten aantonen dat de baan draait om het nastreven van zinvolle, meetbare doelen op bedrijfseconomisch niveau, maar zeker ook zingeving op een hoger niveau.**

Als we de rol van leidinggevendenden in organisaties beschouwen, zien we dat zij een essentiële rol kunnen nemen in de arbeidsmarktkrapte: duurzaamheid als beleidsstuk of ESG als organisatievisie.



### **Tot slot**

**Het kennisniveau van leiders over de impact van leiderschap dient uitgebreid te worden om het urgentiebesef over hun rol met betrekking tot de arbeidsmarktkrapte te vergroten. Leiders dienen geïnformeerd te worden over de ontwikkelingen van toekomstige werknemers en welke betekenis dit gaat hebben op de arbeidsmarkt en met name op de verwachting van leiderschapsgedrag en het realiseren van een duurzame visie.**

### *Reflectievragen*

- Denkt u na over de rol van leiderschap in uw organisatie en in hoeverre deze van belang is voor het aantrekken van personeel?
- Draagt u de purpose van uw organisatie uit zodat potentiële medewerkers zelf ontdekken waarom ze voor uw organisatie willen werken?
- Worden leiders binnen uw organisatie opgeleid en verruimd met nieuwe inzichten?
- Hoe vaak zoekt u naar informatie en trends om uw inzichten te verruimen?
- Ziet u in de huidige arbeidsmarkt kansen voor uw organisatie om u te onderscheiden?
- Wie kijkt in uw organisatie mee met de blik van een buitenstaander? En wie brengt nieuwe ideeën binnen?

**Meer weten: neem alvast [contact](#) op of check de publicatie van mijn hele onderzoek.**

## Over de auteur



Deze publicatie is geschreven door [Tessa Pierik](#). Als leiderschapsexpert en organisatieadviseur ondersteunt zij diverse organisaties. Als coach en als ‘frisdenker’ functioneert zij voor besturen en leiders bij het oprekken van het denken over de (door)ontwikkeling van de organisatie, en het herijken van ambities en waar de verbeterkracht van de organisatie ligt.

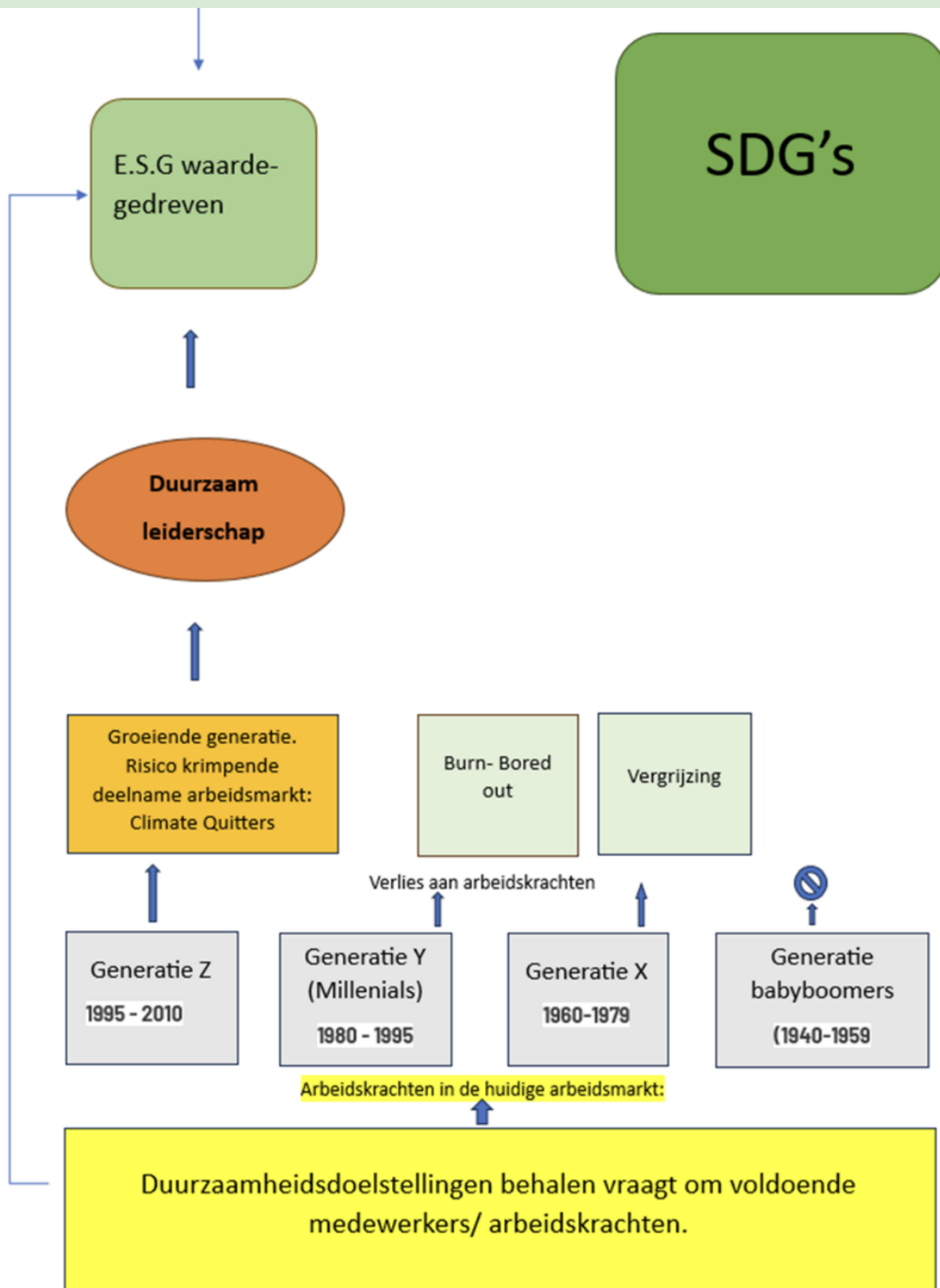
### Met als doel:

- nieuwe energie en inspiratie in de organisatie/directieteam/bestuur;
- versterking van alignement in organisatie (missie/visie/drijfveren/speerpunten);
- impactvolle ingangen voor management development, innovatiebeleid, HR-beleid.
- van binnenuit de organisatie versterken, samen met de mensen en middelen op weg naar een duurzaam resultaat;

*Tessa Pierik (MBA) vervulde verschillende management- en directiefuncties. Ze is eigenaar van adviesbureau Punch Support en richt zich op organisatie-analyse en -advies en vraagstukken rond organisatieontwikkeling en leiderschap. Tessa Pierik is verbonden aan verschillende netwerken ten gunste van het cultiveren van de kennis en het zelf blijven leren en ontwikkelen.*

**Punch-support is een bedrijf dat organisaties ondersteunt en adviseert waarbij uitgegaan wordt van ontwikkeling van binnenuit om zo duurzaam succes te borgen. Met kennis van buiten de organisatiekracht prikkelen zodat iedere stap bijdraagt aan de maatschappij van een kansrijker morgen.**





Figuur 1: Generaties op de arbeidsmarkt in relatie tot leiderschap (Pierik)

## Literatuur en geraadpleegde bronnen

- Agovino, T. (2019, 02 22). *Work Institute*. Opgehaald van .shrm: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/all-things-work/reducing-employee-turnover>
- CBS. (2022). *Arbeidsmarkt, banen, werkgelegenheid en economische groei*. CBS - Ministerie van Economische Zaken en Klimaat: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/banen-werkgelegenheid/toelichtingen/werkgelegenheid-en-economische-groei#:~:text=De%20ontwikkelingen%20op%20de%20arbeidsmarkt,enige%20vertraging%20op%20economische%20ontwikkelingen.>
- CBS. (2023, 11 14). Arbeidsvolume; kwartalen, geslacht, nationale rekeningen - StatLine. Den Haag, Centraal Bureau voor Statistiek, Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK).
- CBS. (2023, Februari). Bijna 6 op 10 baanwisselaars korter dan twee jaar in dienst. *Centraal Bureau voor Statistiek*, pp. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2023/08/bijna-6-op-10-baanwisselaars-korter-dan-twee-jaar-in-dienst>.
- Coomber, B., & Barriball, K. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: a review of the research literature. *International journal of nursing studies*, pp. 44(2), 297-314.
- Coumans, v. M. (2022). *CBS Publicatie Zingeving*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).
- Dhanaraj, M. a. (2019, Oktober). Put Purpose at the Core of Your Strategy. *Harvard Business Review*, pp. <https://hbr.org/2019/09/put-purpose-at-the-core-of-your-strategy>.
- Dimock, M. (2019). *Where millennials end and generation z begins*. Washington: Pew Research Center.
- EIB. (2023, maart 21). *Ruim tweederde van de Nederlandse jongeren zegt dat de klimaatimpact van potentiële werkgevers een belangrijke factor is bij het zoeken naar een baan*. Opgehaald van <https://www.eib.org/en/index.htm>: . In Nederland zeggen twee op de drie Gen Z jongeren dat duurzaamheid een doorslaggevende factor is in hun baankeuz
- Emmerzaal, B. (2023, 04 20). <https://creates.nl/inspiratie/2023/04/wat-is-gen-z#>. Opgehaald van Creates: <https://creates.nl/inspiratie/2023/04/wat-is-gen-z#:~:text=De%20demografie%20van%20Gen%20Z&text=Algemeen%20nemen%20we%20aan%20dat,1%2C52%20miljoen%20is%20vrouw.>
- Froimovici, S. (2023, maart 21). Over two-thirds of young Dutch people say the climate impact of prospective employers is an important factor when job hunting. *Europese Investerings Bank*, pp. 2023-132-EN.
- Gast, A., Illanes, P., Probst, N., Schaninger, B., & Simpson, B. (2022, 04). Purpose: Shifting from why to how. *McKinsey & Company*, pp. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/purpose-shifting-from-why-to-how#/>.
- KPMG. (2023). *Climate quitting - younger workers voting with their feet on employer's ESG commitments*. UK: KPMG.
- Marx, J. (2023). *The Global Energy Index Report 2023*. Houston: Airswift-GETI.
- McKinsey. (2021). purpose-shifting-from-why-to-how. *McKinsey en Company*, pp. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/chart-of-the-day/purpose-before-profits-employees-say-yes-please>.
- Narayanan, S. (2022, 08). Does Generation Z value and reward corporate social responsibility practices. *Routledge - Journal of Marketing Management - FLAME University, Pune, India Academic Journal*, pp. 0267-257X Aug2022, Vol. 38 Nummer 9/10, p903-937. 35p. 6 grafieken, 3 grafieken.
- Oracle. (2020). *As Uncertainty Remains, Anxiety and Stress Reach a Tipping Point at Work*. Verenigde Staten: Oracle.
- Rijksoverheid. (2023). *Nota over de toestand van 's Rijks Financien*. Den Haag: <https://www.rijksfinancien.nl/miljoenennota/2023/1468731#:~:text=Krapte%20op%20de%20arbeidsmarkt%20biedt%20werkenden%20kansen.&text=Daarnaast%20is%20een%20krappe%20arbeidsmarkt,de%20laatste%20jaren%20fors%20afgenomen.>
- Smit-Cornelder, T. G. (2019, 11 13). Leidinggeven aan millennials en generatie Z. *Springer Link*, pp. Podosophia 27, 124-126 (2019). <https://doi.org/10.1007/s12481-019-00255-0>.
- Urquhart, J. (2022). *Two in five employees have quit because of bad manager, study finds*. London: People Management.



UWV. (2022, 12 09). *werk.nl/arbeidsmarktinformatie*. Opgehaald van /prognose-trends/oorzaken-krapte-arbeidsmarkt: <https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/prognose-trends/oorzaken-krapte-arbeidsmarkt>

Wit de, M. (2020). *Making SHIFT Happen*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Zaalen, M. v., & Kemps, D. (2018). *Generatie Z op de fabrieksvloer, hoe te vinden en binden*. Amsterdam: ABN AMRO Sector Advisory.