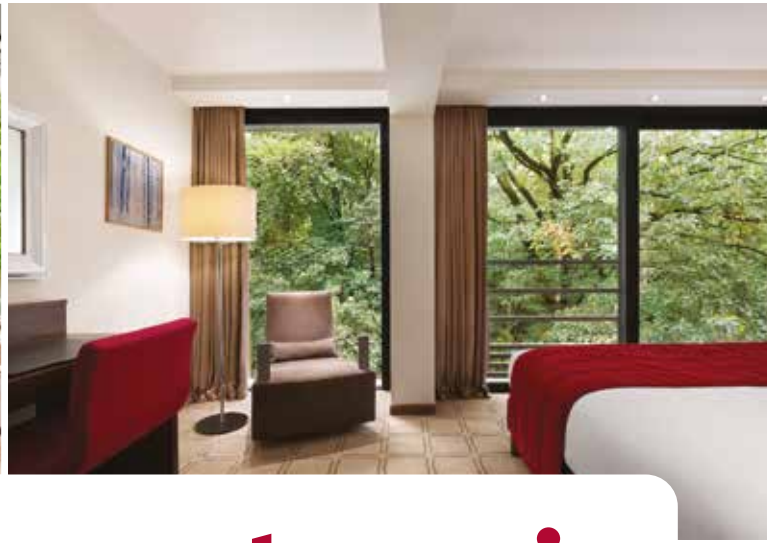




CAROLINE VAN WILDERODE EN DIDIER WEERTS
(WEERTS SUPPLY CHAIN)

**“Positivismen is óók
besmettelijk”**

- HR tijdens en na de coronacrisis
- Ook in het onderwijs ontdekt men nu de strategische waarde van HR
- Vrouwen empoweren vanuit... Dubai
- Overal en altijd bereikbaar zijn, leidt tot telepressure



Hiërarchie en autonomie: een valse tegenstelling?

De kogel is door de kerk. De jaarlijkse HR Square November Conference zal plaatsvinden op de eerder geplande data, van woensdagavond 25 tot vrijdagmiddag 27 november 2020, in Dolce La Hulpe. Voorzitter is Lou Van Beirendonck (AMS, Quintessence, dONUS). Het thema luidt 'Hiërarchie en autonomie: een valse tegenstelling?' Haal er maar meteen uw agenda bij. En denkt u ook even mee?

Om onbegrijpelijke redenen hebben we dit jaar wat langer gewacht om te beslissen over en te beginnen met de Conference. Maar nu schieten we dus uit de startblokken, met de steun van onze trouwe partners en enkele nieuwe, misschien ook met die van u.

Praktisch

We kozen deze keer niet om naar het nabije buitenland te trekken. Zo vermijden we de mogelijke sluiting van een landgrens. Belangrijker nog is dat we in Dolce La Hulpe de ruimte en de infrastructuur vinden om de Conference voor 100 procent veilig te organiseren. Het basisconcept en de timing blijven zoals vorig jaar: starten met een keynote op woensdagavond, afsluiten op vrijdagmiddag. Tussentijd brengen we weer een uitgelezen reeks sprekers en begeleiders voor interactieve kennisdeling vanuit wetenschappelijke, juridische, syndicale en bedrijfshoek.

Twee zaken zullen helaas anders zijn. Gezellig met zes dicht bijeen aan een tafel samenwerken is nu niet aan de orde. Helaas sneuvelt ook de onvolprezen fuif op donderdagavond. Maar wees gerust: wij vinden waardevolle alternatieven.

Heeft u suggesties voor een praktijkgetuigenis of wil u die zelf brengen?

Contacteer **Jos Gavel**, jos.gavel@hrsquare.be, 0475 63 18 48

Thema

De klassieke hiërarchische organisatie heeft een organogram dat eruitziet als een piramide. Het bedrijf is een strak geregisseerd schouwtoneel, elk speelt zijn rol en krijgt zijn deel. Iedereen kent zijn opdracht en zijn plaats in de pikorde. Er wordt gewerkt, zelfs goed gewerkt, maar de rigide structuur houdt betekenisvolle verandering en toepassing van nieuwe inzichten tegen. Door een gebrek aan autonomie van de medewerkers is er meer aandacht en inspanning voor het navigeren door de interne politiek om te promoveren of ter plaatse te blijven, dan voor het vinden van betere manieren om de fundamentele business te ondersteunen.

De voorbije paar decennia keerden de meeste managementtheorieën en een heleboel praktijkpogingen zich tegen het hiërarchisch organisatiemodel. Niet altijd met evenveel succes overigens. Vlakkerige organisatie, zelfsturing, teamwerk, agile, autonomie: we kunnen nog wel even doorgaan. Maar werken al deze (pogingen tot) transformaties in het echt? Zijn de doelen bereikbaar voor alle organisaties? Hoe voelen de werknemers zich in, bij en onder deze veranderingen? Bestaan er 'hybride' bedrijven die elementen van het ene en het andere combineren? Welk type organisatie is het best bestand tegen plotse calamiteiten van gelijk welke aard?

Deze en tal van andere vragen onderzoeken wij samen met u, om tot nuttige inzichten te komen. Doet u mee?

Geïnteresseerd in een partnership: Contacteer **Pascale Lenaers**, pascale.lenaers@hrsquare.be, 0471 85 70 42. Zij houdt u dan ook op de hoogte van het concrete programma.

Voorzitter

Jos Gavel
jos.gavel@hrsquare.be
0475 63 18 48

Algemeen directeur

Bert Gavel
bert.gavel@hrsquare.be
0478 44 85 23

Redactiedirecteur

Timothy Vermeir
timothy.vermeir@hrsquare.be
0499 21 37 35

Redacteur

Hilde Vereecken
hilde.vereecken@hrsquare.be
0474 53 00 99
Hermien Vanoost

Eindredactie

Kristof Vanderhoeven, Jos Gavel

Fotograaf

Hendrik De Schrijver

Cartoonist

Kim Duchateau

Vormgeving

Angélique De Weerd, Graphius

Drukkerij

Graphius, Gent, www.graphius.com

Partnerships en advertenties

Jos Gavel
jos.gavel@hrsquare.be
0475 63 18 48

Bert Gavel

bert.gavel@hrsquare.be
0478 44 85 23

Sales Support

Jens Ottoy
jens.ottoy@hrsquare.be
0483 33 80 68

Manager Ledennetwerk

Pascale Lenaers
pascale.lenaers@hrsquare.be
0471 85 70 42

Lidmaatschap HR Square

Een individueel lidmaatschap van één jaar kost 229 euro (+6% btw). Een bedrijfslidmaatschap van één jaar kost 640 euro (+6% btw).

Meer info: www.hrsquare.be/nl

HR Square verschijnt zes keer per jaar en is een uitgave van 3MI nv, Kloosterstraat 11, 9420 Erpe-Mere.

Verantwoordelijke uitgever

Jos Gavel, Kloosterstraat 11, 9420 Erpe-Mere

© Schriftelijke toestemming van de redactie is vereist voor eventuele overname van tekst en beeldmateriaal uit de publicatie.

HR Square doet er alles aan om correcte informatie te publiceren. Helaas kunnen fouten niet altijd vermeden worden. De redactie en uitgever kunnen dan ook niet aansprakelijk gesteld worden voor eventuele onjuistheden.



Multifocaal

■ Timothy Vermeir

“L uisteren naar de mensen, correct zijn met de mensen en erkenning en dankbaarheid tonen.” Dat klinkt erg voor de hand liggend, maar het grote interview in dit nummer toont wel degelijk aan dat er nog steeds organisaties zijn waar luisteren, correct zijn, erkenning en dankbaarheid een verschil kunnen maken. Caroline Van Wilderode en Didier Weerts leggen omstandig uit dat net dat soort *basics* helpen in de transformatie van de organisatie waar een paar jaar geleden nog maandelijks een staking was. Het doel is tot een slagkrachtige industrieel-logistieke operatie te komen die in ons land een toekomst heeft. Overigens, voor zijn inspanningen won het bedrijf vorig jaar de award van *Logistics Employer of the Year*, uitgereikt door Transport Media.

Maar ook doorheen het dossier in dit tijdschrift blijkt dat HR in deze coronacrisis *back to basics* gaat. In samenwerking met de Franstalige collega's spraken we met niet minder dan acht HR-verantwoordelijken uit heel verschillende organisaties. Elk van hen benadrukt het belang van communicatie met de medewerkers. Allemaal focussen ze doorheen deze moeilijke periode op veiligheid en welzijn.

Dankzij deze crisis is weer heel duidelijk dat een dergelijk basis-HR van belang – van levensbelang! – is. Vandaag zijn alle HR-verantwoordelijken bezig met luisteren en correct zijn, met erkenning en dankbaarheid. HR focust op handgels, op anderhalve meter, op thuiswerk en corona-ouderschapsverlof. Zoals professor Bert Schreurs het zegt in ons dossier: “HR brengt meerwaarde door het oplossen van dagelijkse problemen.”

Wil dat zeggen dat HR met de teletijdmachine van professor Barabas is teruggeflitst naar de jaren van de personeelsadministratie? Is HR dan niet langer de strategische business partner, maar slechts de administratieve ondersteuner die is belast met het ‘het oplossen van dagelijkse problemen’? Neen, de huidige focus op luisteren en correct zijn, op handgels en anderhalve meter, toont vooral aan dat HR snel en vlot moet kunnen schakelen tussen het hier-en-nu en de langetermijnstrategie. Bij Weerts Supply Chain, maar ook in de uiteenlopende organisaties die we spraken voor ons dossier, en nu ook in het onderwijsveld: HR moet tegelijk aandacht hebben voor de kleine problemen van de dag en de grote uitdagingen van de toekomst. En om effectief te zijn, moet HR bovendien vlot tussen deze twee horizonten kunnen schakelen. De uitdaging voor HR – en dus ook voor HR Square – is, om het in optiekerstermen te zeggen, multifocaal te zijn. ■

timothy.vermeir@hrsquare.be

inhoud



> **Caroline Van Wilderode en Didier Weerts**
(Weerts Supply Chain) © HDS



> **Karolien Pennewaert** (Inkendaal)
© HDS



> **Jan Torfs** (Stedelijk Onderwijs
Antwerpen) © GF

HUMAN

Netwerk, profiel & visie

- 6 Interview **Caroline Van Wilderode** en **Didier Weerts** (Weerts Supply Chain): "Positivisme is óók besmettelijk"
- 12 Mensen
- 13 Profiel
Inge Janssens (MWINGZ)
- 14 De wereld rond met **Eva Mattheeussen** (DHL): Vrouwen empoweren vanuit Dubai
- 16 Column
Van de vakbond: **Stijn Gryp** (ACV)
- 17 Column
Quoi Leroy?
- 18 Perspectief
Straffe uitspraken onder de loep: "Activity Based Working: voor ieder wat wils, iedereen content", door **Peggy De Prins** en **Sarah Desmet**

RESOURCES

Dossiers & masterclasses

- 21 **Dossier: HR tijdens en na de coronacrisis**
- 22 Rondvraag **academici**: De positie van HR? "Het kan heel snel keren"
- 26 **HR-opleiding**: "Ook studenten moeten beseffen dat de dingen niet blijven zoals ze zijn"
- 27 **Karolien Pennewaert** en **Joke Renneboog** (Inkendaal): "We gaan niet meer terug naar wat er geweest is"
- 30 **Hilde Goossens** (Daikin Europe): "Je moet doen wat je moet doen"
- 33 **David Muylaert** (Volvo Car Gent): "Dit is het momentum om naar andere arbeidsvormen en -patronen te gaan"
- 36 **Veronique Michiels** (Argenta): "Het is belangrijk om perspectief te bieden aan de medewerkers"
- 39 **Katleen Daems** (Luminus): "Iedereen is gevolgd"
- 41 **Julie Belmans** (Ricoh): "Onze manier van werken zal niet volledig veranderen"
- 42 **Souzanna Bandos, Dirk Vandendriessche** en **Anne Gilles** (Actiris): "De crisis bracht de organisatie samen ondanks de fysieke afstand"
- 43 **Vanessa Didden** (Entreprises Louis De Waele): Nog steeds nood aan flexibiliteit

SQUARE

Nieuws, onderzoek & praktijk

- 46 Caleidoscoop
- 48 Personeelsbeleid in het onderwijs
Scholen ontdekken strategische waarde van HR
- 54 Verdedig uw onderzoek
Ruben Cambier (UGent): Zet de notificaties op uw smartphone uit na de werkuren
- 58 In de rechtbank
- 62 Dumpen of (her)lezen
'John P. Kotter on What Leaders Really Do' met **Karen Wouters** (Antwerp Management School)
- 64 Boeken
- 66 Postscriptum

Maak je eigen shift in 2020

- Word gecertificeerde ICF coach
- Word teamcoach in business
- Bouw aan gezondere organisaties



Noteer alvast volgende startdata in je agenda:

Professional Coach Training Program: 28/10/2020

Masterclass Teamcoaching: 22/10/2020

**“ Een jaar boordevol inzichten,
aan te bevelen aan alle
transformators! ”**

Olivier Mangelschots
Digital Transformator

**“ Zeer impactvolle
opleiding en onmiddellijk
toepasbaar ”**

Paul Van Roy
HR BP Nestlé

**“ De doorleefde verhalen van
de trainers, maakten het
écht en waardevol ”**

Nathalie Luyckx
Clinical consultant

**“ Ik ben een beter en
krachtiger mens én coach
dankzij deze opleiding ”**

Kevin De Backer
Manager Mazda

Gun je jezelf een traject en contacteer ons op:

info@coachingtheshift.com +32 475738515

www.coachingtheshift.com



> **Didier Weerts** (Weerts Supply Chain)
“Alle processen zijn veranderd door de komst van de e-tron, en er zijn nieuwe activiteiten bijgekomen, want een batterij hadden we daarvoor nog niet gehad. Mensen moeten de gewoontes die ze op tien jaar hebben opgebouwd, veranderen, plus nieuwe gewoontes aannemen en nieuwe activiteiten opstarten.”

© Hendrik De Schrijver

Caroline Van Wilderode en Didier Weerts (Weerts Supply Chain)

“Positivismisme is óók besmettelijk”

■ Timothy Vermeir

De automotive afdeling van Weerts Supply Chain in Vorst, nota bene actief op de site van Audi, ondergaat een enorme transformatie die ergens wel doet denken aan hoe Volkswagen Vorst vervelde tot de Audifabriek die er vandaag staat. De enorme complexiteit van de logistieke operaties vereist een positieve cultuur en dito sociale relaties. De sleutelrol die HR daarin heeft, speelt ze in grote mate op de werkvloer.

“Vanuit menselijk perspectief is het hier een enorme complexe aangelegenheid. Je moet de interpersoonlijke vaardigheden hebben om te werken met een hele waaier aan verschillende persoonlijkheden en culturen intern, ook bij de vakbonden, maar ook Audi zelf is geen evidente klant. Er is ook de taalkwestie: hier wordt continu Duits gesproken, Frans, Nederlands, maar ook Engels voor wie geen Duits kent. En je moet ook nog iets van logistiek kennen, natuurlijk.”

We zijn, geheel in overeenstemming met de geldende maatregelen omtrent de coronacrisis, op bezoek bij WSC (Weerts Supply Chain) in Vorst. Hier, op de site van de Audi-fabriek, verzorgt WSC de logistiek voor de autofabriek. Wat dat betekent? Stel dat u morgen een wagen bestelt en aangeeft dat u graag de Lichtmetalen velgen, 9 x 20, 5 spaken Dynamic, contrastgrijs op die wagen zou hebben, dan zal Audi daarvoor zorgen. Maar, het is WSC dat ervoor zorgt dat die velgen op exact het juiste moment aan de band worden geleverd waar de Audi-arbeider ze vastzet.

“We zijn met dit contract gestart in 2017, en nog geen negen maanden later hadden we twee van de grootste leveranciers van Audi ook als klant, waarvoor we op een kilometer van hier een warehouse hebben,” vervolgt Didier Weerts. “We krijgen van die klanten de goederen toe, stockeren die en zetten de orders klaar die wij dan *just in time* en *just in sequence* leveren aan de band bij Audi.”

Didier Weerts – u had al gemerkt dat zijn familienaam ook de naam van de onderneming is – heeft de leiding van de automotive-divisie van WSC en is ook lid van de board van Weerts Supply Chain, dat op zijn beurt onderdeel is van de Weerts Group. “Oorspronkelijk startte Weerts Group als een transportbedrijf. In de loop der jaren groeide de onderneming meer uit tot een logistieke speler. In 2009 is daar, omdat het de passie was van de eigenaar, een racing team bijgekomen. Weerts Racing Team of WRT begon

met één wagen, maar werd twee jaar later al Europees kampioen in de GT3-klasse. Tegelijk is de groep ook actiever begonnen te investeren in zowel industrieel als residentieel vastgoed, wat naast logistiek en racing de derde pijler is gaan vormen.

Caroline Van Wilderode draait al een tijd mee in de Weerts Group, en is vandaag HR-manager bij WSCA – zoals de automotive divisie hier in Vorst heet. Ze onderlijnt het belang van een Managing Director van de familie, niet alleen tegenover de klant, maar ook ten aanzien van het eigen personeel. “Ja, het is belangrijk dat hier iemand van de familie aan het roer staat, iemand die er voor 200 procent voor gaat”, zegt ze. “Als je van de familie zelf bent, heb je toch een net iets andere band met het bedrijf dan een buitenstaander. Wat niet wegneemt dat al onze medewerkers zeer geëngageerd zijn.”

Weerts Supply Chain heeft hier de logistieke operatie overgenomen van Autovision, nota bene een onderdeel van de Volkswagen Group waar ook Audi toe behoort.

DIDIER WEERTS: “Het was inderdaad een interne divisie die instond voor de logistiek, ook op andere sites trouwens. De Volkswagengroep heeft toen hun logistiek uit handen gegeven, omdat het bijzonder moeilijk bleek om de operaties en discipline van binnenuit op het vereiste niveau te brengen. Het is altijd mak-

kelijker om een andere partij in het hoenderhok te sturen dan het zelf te moeten doen.”

CAROLINE VAN WILDERODE: “Van continuïteit was hier geen sprake, zo horen we toch van onze medewerkers. Elk jaar een nieuwe directie, en elke keer probeerden de vakbonden uiteraard een aantal zaken te realiseren die door de vorige directie al waren afgeblokt. Dat zorgt er onder andere voor dat

de discipline, die in een operatie als dit absoluut nodig is, er nooit helemaal is geweest.”

Wat was de grootste uitdaging?

DIDIER WEERTS: “Het is de combinatie van cultuur en sociale relaties, en de nood om de logistieke flows te optimaliseren om zo de kosten naar beneden te krijgen. In een cultuur waar je niet kan vragen dat iemand die normaal vrachtwagens lost een collega die overstelpt wordt te helpen – ‘ik los alleen vrachtwagens’ –, kan je onmogelijk gaan optimaliseren. De cultuur móet rechtgetrokken worden, maar ook de logistieke expertise moet er zijn.”

CAROLINE VAN WILDERODE: “U moet ook weten dat de start van deze transformatie samenviel met de lancering van de elektrische Audi e-tron, waar ongeveer drie keer méér onderdelen bij betrokken zijn

“Stap 1 was de basis: luisteren naar de mensen, correct zijn met hen, erkennen en dankbaarheid tonen.”

DIDIER WEERTS

- Studeerde in 1994 af als handelsingenieur aan de KU Leuven. Die studie vulde hij aan met bijkomende opleidingen in het buitenland.
- Hij startte zijn loopbaan als Sales Coordinator bij Hayes Lemmerz International.
- Werkte tussen 1998 en 2000 als Managing Director van Weerts Magyarorszag Logisztikai, die voor Danone een distributieplatform bouwde in Hongarije.
- Ging in 2001 aan de slag als Logistics Project Consultant bij Richemont
- In de periode die daarop volgde, was Didier Weerts actief in de farmaceutische sector, telkens met verantwoordelijkheid over operaties en *supply chain* wereldwijd.
- In september 2018 kwam hij opnieuw thuis bij Weerts Group, en werd hij Deputy CEO van Weerts Supply Chain. Hij is ook Managing Director van Weerts Supply Chain Automotive.

dan bij de A1. We hadden te weinig plaats, wat een veiligheidsprobleem met zich meebrengt, terwijl het werkvolume bleef stijgen.”

DIDIER WEERTS: “Door de komst van de e-tron zijn alle processen veranderd, en er zijn nieuwe activiteiten bijgekomen. Zo is, om maar één voorbeeld te noemen, het stockeren en aanleveren van batterijcomponenten een specifiek proces dat voordien niet bestond. Mensen moeten hun werkgewoontes die ze op tien jaar hebben opgebouwd, veranderen, plus nieuwe gewoontes aannemen én nieuwe activiteiten opstarten. Daar komt dan nog eens bij dat we tegelijk enorm veel volk hebben aangeworven. Je mag gerust zeggen dat dat een fenomenale uitdaging was.”

Velen zouden die kelk aan zich laten passeren. Welke lichtpunten deden jullie vermoeden dat jullie hier wel degelijk iets konden veranderen?

DIDIER WEERTS: “Ik heb ooit eens eenzelfde verandering gerealiseerd voor Danone in Hongarije, en Weerts heeft in het verleden het interne transport van Carrefour overgenomen – en ook dat is een euh... zeer gesyndiceerde omgeving. Die activiteit hebben we later overigens verkocht aan Jost Group. We wisten dat het een risico was dat andere bedrijven niet noodzakelijk durven te nemen, maar voor ons is het de manier om te groeien en te tonen wat we kunnen. Als ik vandaag kijk naar de reputatie van ons bedrijf in vergelijking met drie jaar geleden, hebben we flink wat vooruitgang geboekt. Alleen al door wat we hier doen, creëren we een enorme credibiliteit bij nieuwe klanten, investeerders en partners. Als je dit aankan, ben je geen prutser.”

Er is niet alleen het operationele aspect en de optimalisering van de processen, maar uiteraard ook het menselijke vlak. Wat zijn de belangrijkste zaken die jullie hier gedaan hebben op dat vlak?

CAROLINE VAN WILDERODE: “Stap 1 was de basis: luisteren naar de mensen, correct zijn met hen, erkennen wat ze voor het bedrijf doen en dankbaarheid tonen. Dat zijn heel banale zaken, maar het gebeurde hier heel weinig. Ik heb in het begin heel veel met de medewerkers gesproken, ook met de polyvalente arbeider die hier 's ochtends vroeg start, maar door niemand wordt gezien. Heel vaak kwam die nood aan erkenning, aan een dankjewel en een luisterend oor terug. Er waren ook heel wat frustraties over zaken die in het verleden verkeerd waren gelopen.

We zijn ook geëvolueerd van een team van HR admins naar een team van HR business partners, mensen die echt gaan meedenken met de business, die de business aanvoelen en die ook de teamleiders kunnen uitdagen. Maar zij zijn er ook voor ons personeel: ze laten hun gezicht zien op de vloer en bieden een antwoord op vragen. Andersom: als

mensen vroeger naar het derde verdiep moesten komen, dan was er iets mis, terwijl het nu ook gebeurt dat mensen tijdens hun pauze gewoon even dag komen zeggen.

Vroeger kwamen de vakbondsafgevaardigden naar HR om een dag verlof aan te vragen voor de medewerkers. Waarom kwam die medewerker dan zelf niet? In het verleden was het blijkbaar zo dat als de vakbond die dag verlof kwam vragen, ze tenminste zeker waren dat ze die ook kregen. Dat is voorbij, en we merken dan ook dat mensen nu zelf veel vaker naar hier komen met vragen.”

DIDIER WEERTS: “Je ziet heel duidelijk dat het HR-team vandaag helemaal anders is dan een jaar geleden. Dat was bij de start niet het doel, maar al gauw bleek het nodig om te kunnen loskoppelen van het verleden en mee de nieuwe richting in te slaan. In een HR-team heb je positieve en enthousiaste medewerkers nodig die vooruitdenken. Negativiteit is besmettelijk, maar positivisme is dat ook. En HR heeft een belangrijke rol om een nieuwe, positieve impuls te geven.

We zetten HR nu ook in voor het coachen van ons middenmanagement. Dat is een groep van 35 à 40 medewerkers: de teamleiders die tien tot vijftien mensen onder zich hebben, de shiftleiders, die wij *meesters* noemen en die tot vijftig mensen onder zich hebben, en de operations managers, één per gebouw hier op de site. Het begint bij de directie, maar als die 35 mensen op die drie niveaus niet mee het goeie voorbeeld geven, lukt het nooit. De grootste uitdaging is dan ook: ervoor zorgen dat die 35 middenmanagers hun mensen positief aansturen, zodat zij ervoor zorgen dat de medewerkers de regels respecteren. We hebben daar heel goede mensen, maar ook mensen die nog wat moeten bijleren. Wij proberen daar ook nieuwe mensen aan te trekken en hen te ondersteunen zodat ze positieve impulsen kunnen geven.”

Tijdens de transformatie zijn jullie ook enorm gegroeid, al was het maar omdat de e-tron complexer is dan de A1. Hoe verliep die rekrutering op dat moment?

CAROLINE VAN WILDERODE: “We werken samen met Adéquat, onze in-house partner. Voor mij maakt zo'n in-house uitzendkantoor deel uit van het HR team, ze zitten tegenwoordig niet langer op een andere verdieping, maar hier, op hetzelfde plateau als HR. We zijn van 270 naar 360 medewerkers gegaan, plus dertig procent, en dat is iets waar zij vooral voor hebben gezorgd, uiteraard met ondersteuning van de HR Business Partners.

Op de site werkten een aantal mensen al jaren als uitzendkracht. We waren eigenlijk moreel verplicht – al was er ook druk van de sociale partners – om dertig van hen een contract aan te bieden. Voor de

“HR heeft een belangrijke rol om nieuwe impulsen te geven.”



> Caroline Van Wilderode (Weerts Supply Chain)
“Het voordeel is dat de secretarissen hier dezelfde zijn als bij Audi en dat zij de context dus goed kennen. We willen samen met hen voor een oplossing gaan.” © Hendrik De Schrijver

zestig andere aanwervingen hebben we gewerkt op basis van evaluaties. Daarnaast zijn er weer heel wat nieuwe uitzendkrachten bijgekomen. We werken nu met 360 eigen werknemers, plus soms tot 120 uitzendkrachten per dag.

Wie hier start als uitzendkracht, komt niet voor drie dagen, maar voor langere tijd. Adéquat en de HR-dienst zorgen ook voor uitzendkrachten voor een infosessie omtrent de waarden van WSC, zodat ook die uitzendkrachten de positieve vibe kunnen uitstralen en de juiste discipline aan de dag kunnen leggen. We willen een synergie tussen HR en het uitzendkantoor, en als er iets is met een uitzendkracht moeten wij op de hoogte zijn. De medewerkers van het uitzendkantoor komen ook heel vaak op de vloer, zodat ook zij aanspreekbaar en beschikbaar zijn.”

Hoe verloopt het formeel overleg met de vakbonden?

CAROLINE VAN WILDERODE: “Met de verschillende fracties verloopt het overleg met ups en downs. Met de secretarissen verloopt het contact goed en is er een constructieve relatie. Dat zijn dezelfde secretarissen als bij Audi. Het voordeel is dat zij de context goed kennen, waardoor we sneller in een situatie waarbij we samen voor een oplossing willen gaan. Onze eigen afgevaardigden, daarentegen, kijken vooral naar

wat ze willen bekomen, zonder rekening te houden met het bedrijf en wat er mogelijk is, of hoe Audi ervoor staat. De afgevaardigden lopen hier ook al héél lang rond: ook daar zou vers bloed interessant zijn.”

DIDIER WEERTS: “Voor alle duidelijkheid: wij hebben geen probleem met vakbonden. Op onze andere sites verloopt de samenwerking met hen constructief. En ook hier komen de afgevaardigden soms met correcte opmerkingen: dan zijn we uiteraard niet te beroerd om toe te geven dat ze gelijk hebben en gaan we meteen aan de slag met die feedback. Maar soms is er ook druk vanop de werkvloer en verlangt men ronduit surrealistische zaken. We hebben hier ook al te maken gehad met verbaal geweld, en hebben zelfs al mensen moeten evacueren omdat het anders tot fysiek geweld zou komen.

Een voorbeeld: op een bepaald moment moet Audi doorwerken tijdens de pauzes – zij noemen dat Pausendurchlauf – om aan hun capaciteit te komen. Uiteraard vragen ze ons dan om óók door te werken: in plaats van iedereen op hetzelfde moment pauze, zouden we dan het team in twee shiften laten pauzeren – sommigen om tien uur, anderen om tien na tien. Wel, ook al is de totale arbeidstijd die dag voor elke werknemer niet groter dan anders, de vakbonden weigeren dat tenzij er extra betaald zou worden.”

CAROLINE VAN WILDERODE: “In vergelijking met drie jaar geleden staan we al heel wat verder. Vroeger werd er gestaakt als de koffie te straf was, bij wijze van spreken. We zijn gegaan van maandelijks stakingen, naar twee à drie stakingen per jaar.”

Dat is een enorme vooruitgang, maar u bent er nog niet, duidelijk. Wat doen jullie vanuit de werkgeverskant om de situatie verder te verbeteren?

CAROLINE VAN WILDERODE: “Belangrijk is dat we nog directer communiceren met ons personeel. We willen daar tijdens de volgende maanden zeker werk van maken. We communiceerden tijdens de coronacrisis via video met onze mensen en dat gaan we ook blijven doen. Ik zou heel graag dagelijks op de werkvloer aanwezig zijn, maar er zijn elke dag onvoorziene omstandigheden en de vakbonden eisen ook heel wat van mijn tijd op.”

DIDIER WEERTS: “Via de HR Business Partners en dankzij de ondersteuning van het middenmanagement, slagen we er al deels in om onze visie en onze waarden zelf te communiceren naar de vloer, maar we moeten nog meer inspanningen doen om ervoor te zorgen dat niet alleen de vakbondstent, maar ook de stem van de directie correct tot op de vloer doordringt. We gaan nu ook werkgroepen opstarten waarbij we willekeurig twaalf mensen vragen om hier een keer per maand samen te zitten.

Wat hield die video in die jullie verspreid hebben?

DIDIER WEERTS: “We hebben toen rechtstreeks aan alle medewerkers duidelijk gemaakt wat onze prioriteiten zijn in deze coronacrisis: werkzekerheid en de veiligheid van onze medewerkers garanderen. Dat zijn overigens ook de prioriteiten van de vak-

CAROLINE VAN WILDERODE

- ➔ Behaalde een bachelor-diploma Marketing in 2001. Nadien studeerde ze HR Management aan EMS, en volgde ze een jaar Change Management in Lyon, Frankrijk.
- ➔ Haar loopbaan startte bij Unique Interim, waar ze Business Developer en HR Consultant was. Nadien werkte ze ook iets meer dan een jaar als Sales Executive bij MSC Cruises.
- ➔ Van 2006 tot 2015 werkte ze bij Manpower, eerst als Branch Manager, later als HR Business Partner en tenslotte als HR Manager voor de Belux-organisatie.
- ➔ Ze is sinds 2016 actief binnen de Weerts Group, eerst als Head of HR bij Weerts Racing Team en sinds oktober 2018 als HR Manager bij Weerts Supply Chain Automotive.

bonden. We willen werkgelegenheid, maar als hier elke dag een staking is, zal Audi niet geïnteresseerd zijn om nog lang in Vorst te produceren. Het is belangrijk dat de mensen dat horen van de directie. We hebben hier stakingen gehad waarbij we aan de mensen vragen waarom ze staken, en ze zeggen dat ze het niet weten, maar dat ze dat doen op vraag van de vakbond. We willen weg van de krachtmeting en evolueren richting een gebalanceerde relatie.

U moet ook weten dat onze medewerkers hier twintig tot dertig procent meer verdienen dan anderen op de markt (*na de overname hebben de werknemers hier hun loonvoorwaarden kunnen behouden, met lonen die hoger zijn dan wat in de logistieke sector gebruikelijk is, nvdr*). Wie hier werkt, zit dus in een luxepositie. Ik denk dat het goed zou zijn dat mensen begrijpen dat ze niet met vuur moeten spelen. Wij proberen hen duidelijk te maken dat dat vooral in hun eigen belang is. Heel veel medewerkers weten dat ook. De overgrote meerderheid werkt hier echt graag en wil vooruit met deze fabriek. Spijtig genoeg wordt hun passie overschaduwed door een minderheid."

En dan kwam er nog een coronacrisis bovenop. Dit interview was gepland voor begin maart, maar op dat moment moesten jullie de boel sluiten. Wat was de impact van deze crisis op de site?

DIDIER WEERTS: "Op dit moment (*dit interview vond plaats op 26 mei, nvdr*) zitten we aan de helft van de capaciteit, met ongeveer 35 procent van het personeel dat thuis zit. De meerderheid van ons eigen personeel is opnieuw aan de slag, maar er zijn veel minder uitzendkrachten. Audi is het volume stilaan aan het optrekken, en wij evolueren mee.

Maar dit is natuurlijk ook een echte financiële kater, ook al is het zo dat mensen op economische werkloosheid gaan. We hebben hier onze vaste kosten, zoals voor het machinepark, maar door de cao's uit het verleden zijn er grote variabele kosten, zelfs als iemand op tijdelijke werkloosheid staat zonder dat er inkomsten tegenover staan. Zo hebben arbeiders hier een hospitalisatieverzekering, maar ook andere voordelen zoals extra vakantiedagen, anciënniteitsdagen en aanwezigheidspremies.

"We willen weg van de krachtmeting en evolueren richting een gebalanceerde relatie met de vakbonden."

Deze crisis raakt de medewerkers (en hun familie) rechtstreeks. Hoe zit het met de motivatie om te komen werken?

CAROLINE VAN WILDERODE: "Tijdens de sluiting hebben we continu gecommuniceerd met onze medewerkers. Ongeveer een jaar geleden hadden we al een online WSC Community gecreëerd, die toen heel weinig volgers had, maar ondertussen zijn we van 10 naar 250 gegaan. We zagen dus dat de mensen in contact wilden blijven met het bedrijf, en ook terug willen komen werken. Wie vandaag nog niet wil komen werken – zo'n vijf procent – wil dat niet omdat ze zelf risicopatiënt zijn. De opstart was heel speciaal. We startten met een klein team en hebben van hen veel positieve feedback gehad over de manier waarop we alles hadden georganiseerd. Via de WSC Community zagen de anderen ook dat het in orde was."

DIDIER WEERTS: "Het is fijn dat de werknemers zien dat wij geen cowboys zijn. Zij zien dat we echt wel alles gedaan hebben wat mogelijk was. We hebben hier enorm in geïnvesteerd, en ik denk dat we daar ook aan credibiliteit hebben gewonnen. In een crisis mag je je niet verbergen en maakt leiderschap het verschil."

De transformatie hier doet denken aan die van Audi zelf. Spreken jullie over die transformatie met de werknemers?

DIDIER WEERTS: "Ik heb al uren gesproken met de huidige Site Director, over de transformatie, over wat we nog meer kunnen doen en hoe we de mensen kun-



> Didier Weerts (Weerts Supply Chain)

"Het is fijn dat de werknemers zien dat wij geen cowboys zijn. Zij zien dat we echt wel alles gedaan hebben wat mogelijk was. We hebben hier enorm in geïnvesteerd, en ik denk dat we daar ook wat aan credibiliteit hebben gewonnen. In een crisis kan je je niet verbergen."

© Hendrik De Schrijver

nen meekrijgen in het verhaal. Ik zie dat er na twee jaar veel meer steun is van Audi, meer dan er ooit geweest is voor de logistiek, net omdat de Site Director weet hoe moeilijk het is om deze transformatie te laten slagen. Vroeger was de vraag van Audi om er voor te zorgen dat er zeker niet gestaakt zou worden. Nu, met de nieuwe Site Director, hebben we duidelijk kunnen maken dat, als we echt willen veranderen, we niet zomaar kunnen toegeven zodra er een staking uitbreekt. Tijdens de laatste staking had ik om het uur contact met hem, en hij was het er helemaal mee eens dat we weigerden toe te geven. Dat begrip en die steun van de Site Director verandert echt alles.

De mensen van Audi begrijpen dat wij niet bang zijn, dat we ons vastbijten, en dat wordt enorm geapprecieerd. Ze hebben zeker ook kritiek en zijn geen gemakkelijke klant, maar ik weet goed dat – ze ons enorm appreciëren – ook al zeggen ze dat niet met zoveel woorden."

Wat brengt de toekomst?

DIDIER WEERTS: "In de komende maanden zullen we een aantal aankondigingen doen in verband met de groei van het bedrijf, Weerts Supply Chain – niet specifiek over deze site, dus. We gaan ons in een nieuwe sector storten en onze *service offering* uitbreiden, wat voor extra groei zal zorgen. Ook op niveau van het topmanagement komen er veranderingen die echt wel belangrijk zijn en de verdere professionalisering zullen ondersteunen." ■

De coronacrisis als motor voor de wendbare organisatie

Had je ons eind 2019 verteld dat een medische crisis roet in het eten zou strooien van de economische groei waar we de laatste jaren zo trots op waren, dan hadden we je niet geloofd. Toch bereikte het hardnekkige coronavirus ook onze arbeidsmarkt en de impact op de meeste bedrijven was enorm. COVID-19 bleek niet alleen een uitdaging voor de zorgsector, maar voor zowat elke economische branche. Maar wat als we niet enkel stilstaan bij de negatieve gevolgen, die er ongetwijfeld in overvloed zijn? Wat als we het virus bekijken als motor voor wendbaarheid, flexibiliteit en welzijn op het werk?

Van chaos tot innovatie

In de eerste weken van lockdown bracht de crisis chaos met zich mee. Terwijl het ene bedrijf noodgedwongen de deuren moest sluiten, schakelden anderen massaal over op thuiswerk. Nog anderen probeerden op een creatieve manier de zaken draaiend te houden. En hoewel dit soort snelle aanpassingen soms wanorde scheppen, brengen ze ondernemingen ook in een stroomversnelling. Digitaliseren moet van de ene op de andere dag. Bedrijven voorzagen personeel van laptops aan huis, zodat de mensen vanuit 'hun kot' konden verder werken. En webshops van lokale handelaars schoten als paddenstoelen uit de grond. Veel bedrijven hebben grote sprongen gemaakt en hun manier van werken voorgoed veranderd.

Blijf thuis, blijf leren

De horecasector krijgt vandaag zware klappen en ook verschillende productiebedrijven moesten het werk neerleggen. Het vergt dan sterk leiderschap om de verbondenheid met collega's groot te houden en personeel gemotiveerd te houden om na de tijdelijke werkloosheid met veel goesting terug te keren. Toch blijven de meeste bedrijfsleiders niet bij de pakken zitten. De quarantaine blijkt voor sommigen het moment bij uitstek om personeel bij te scholen, digitaal weliswaar. Online leren kreeg een enorme boost dankzij COVID-19 en daar maakten verschillende bedrijven gretig gebruik van. In april 2019 telde VDAB 8.821 aanvragen. In april 2020, midden in de coronacrisis, waren dat er 27.637. Een stijging van maar liefst 213%.



Keerzijde van de medaille

De wendbare organisatie maakt het beste van deze crisis. Toch schuilt het gevaar soms om de hoek. We vragen in deze periode veel flexibiliteit van mensen. Ze werken al weken thuis, zorgen voor zieke familieleden of kinderen of keren stilaan terug naar kantoor. De meesten missen het sociale contact of een babbeltje bij de koffiemachine. Meer dan een derde van de HR-professionals verwacht daardoor een verhoogde uitval door stress en werkdruk. Weet dus dat er een vervaldatum staat op de rekbaarheid van je mensen. Connecteer met je personeel, houd hen op de hoogte van de veranderingen én vraag hoe het met hen gaat. Investeer in verbondenheid, leid je personeel op én zorg voor een warme en veilige welkom wanneer de deuren van je bedrijf opnieuw openen. Zo overwint ook onze economie dit virus en houden we werk in beweging. ■

*Rekruteren en opleiden:
zet elke stap met [vdab.be/werkgevers](https://www.vdab.be/werkgevers).*



Winge Vrijders

Global Human Resources Director, Datacolor

Sinds oktober 2016 was Winge Vrijders al HR-manager EMEA bij Datacolor, en nu groeit ze door. Vrijders heeft een bachelor Management Assistant en een bachelor European Business Management (beide Hogent, 2002) en behaalde via Open Universiteit een master Psychologie. Ze startte bij advocatenkantoor Allen & Overy als Personal Assistant. Vervolgens was ze Internal Accountmanager bij Monster.be en Recruitment Consultant bij Start People. Na verscheidene korte opdrachten ging ze in 2010 aan de slag als Recruitment Specialist bij The Phone House Belgium. Na een jaar groeide ze door tot HR-Generalist. Van 2012 tot 2016 was ze HR-Generalist en HR Retail Belgium, Luxembourg, Germany & Spain bij Neuhaus.

Hilde Testelmans

Vice President People, THEO Technologies

Hilde Testelmans ruilt SBS Belgium voor de Leuvense ontwikkelaar van de universele videospeler THEOplayer, THEO Technologies waar ze sinds deze maand Vice President People is. Testelmans heeft een master in de Rechten (KU Leuven, 1996) en startte haar carrière bij ING als Branch Manager en Account Manager. Ruim acht jaar later stapte ze over naar Argon Measuring Solutions waar ze aanvankelijk Finance en HR com-

bineerde om er in september 2010 HR-Manager te worden. In september 2012 werd ze HR-manager bij de Japanse elektrische en elektronische producent Azbil Europe. De voorbije twee jaar was Testelmans HR-manager bij mediabedrijf SBS Belgium.


Tania De Greef

HR-Manager, Ziegler Group

De voorbije tien jaar was Tania De Greef HR-Manager bij Rotra, een logistieke dienstverlener. Daarvoor was ze vijf jaar HR-Manager bij het Franse internationaal transportbedrijf Giraud International. Tania De Greef blijft in dezelfde sector actief: ze is sinds april HR-Manager/Projects bij Ziegler Group.

Katrin Naert

Directeur Personeel & HRM, Vlaamse Gemeenschapscommissie

Katrin Naert is sinds mei Directeur Personeel & HRM bij de Vlaamse Gemeenschapscommissie. Naert, master Germaanse Filologie (Universiteit Antwerpen), was de voorbije twaalf jaar zaakvoerder van opleidingsbedrijf Ampersand. Eerdere beroepservaring deed ze op als trainer bij Consitra, Elsevier Training, Instituut de Phonétique (ULB), de Kamer van Koophandel van Brussel, SD Worx en ziekenhuis CHU Brugmann. 



HEART CENTERED LEADERSHIP

Holistisch programma
waarin leiders transformeren tot
de nieuwe leider: de 'Heart Centered Leader'

Van I-Q naar WE-Q

Bezieling brengen
in organisatie

Echte samenwerking
mogelijk maken

De gewoonte om je
'oude zelf' te zijn,
doorbreken

De moed hebben
naar voren te treden
op cruciale momenten

De impact van
familiesystemen
op leiderschap

Emoties ontrafelen
nieuwe gevoelens
bewust kiezen



Transformatie in 5 dimensies:

Fysieke dimensie

we bouwen aan een gezond lichaam
vertrekkende uit fysieke testen en coaching

Emotionele dimensie

systemisch opstellingswerk om geblokkeerde
emoties te transformeren

Mentale dimensie

nieuwe manier van kijken naar de multi-
dimensionele realiteit

Spirituele dimensie

verbinden met je zielsbestemming
hart en brein werken samen
om een nieuwe identiteit vorm te geven

Energetische dimensie

je eigen energieveld weten aan te passen
intunen in het informatieveld en de collectieve
intelligentie ten volle benutten

12 dagen opleiding + 2 x 4 uur intervisie + fysieke meettesten + 10 uur coaching
Begeleiders: Dorothee Willems - Diederik Joukes - Magaly De Smet - Philippe Bailleux
Contacteer ons op info@coachingtheshift.com of +32 475 738 515



Inge Janssens (MWINGZ)

profiel

Twee culturen laten samensmelten

■ Hilde Vereecken

Na bijna 25 jaar verliet Inge Janssens Proximus waar ze een rijkgevulde en gevarieerde carrière opbouwde. Sinds 1 april 2020 is ze Head of Human Resources, Communication & Business Support bij MWINGZ, een joint-venture van Proximus en Orange. Door het coronavirus verliep de kennismaking met het nieuwe bedrijf noodgedwongen virtueel.

Inge Janssens, bedrijfstolk van opleiding, begon haar loopbaan in de zomer van 1993 als Management Assistant bij advocatenbureau Loeff Claeys Verbeke. Na ruim twee jaar maakte ze de overstap naar Proximus. Het bleek het begin van een lange carrière waarin ze kon proeven van alle HR-domeinen. Ze zette haar eerste stappen in HR als Compensation & Benefits Consultant en als HR Accountmanager. In 2003 werd ze HR-Business Partner en een tweetal jaar later Senior HR Business Partner. In 2010 evolueerde ze tot HR Manager Diversity & Employee Engagement en later tot HR Manager Human Capital - Strategic HR-Solutions.

In maart 2015 werd Janssens Managing Director van Experience@Work, een co-sourcing initiatief voor de tewerkstelling van 50-plussers in België. Via het Multi Company Mobility Center willen AXA, KBC, Proximus en de andere aangesloten bedrijven hun medewerkers ouder dan vijftig op vrijwillige basis de mogelijkheid bieden om tot hun pensioen actief te blijven binnen de non-profitsector. "Ik belandde bij Proximus al snel op de HR-afdeling. Eens daar actief is het relatief makkelijk om door te groeien naar andere functies. Dat is een van de voordelen om in een grote organisatie als Proximus te werken. Ik start graag nieuwe dingen op en zodra het goed en wel vertrokken is, begint het te kriebelen om een nieuwe uitdaging te zoeken," vertelt Janssens.

Generalistische functie

Die nieuwe uitdaging vond Janssens in april. Ze stapte over van Proximus naar MWINGZ waar ze verantwoordelijk is voor het HR-beleid, de communicatie en de business support. MWINGZ is een joint venture tussen Proximus en Orange. Het nieuwe bedrijf staat in voor het beheer van het mobiele toegangsnetwerk - dat zijn de zendmasten en de daarbij horende infrastructuur - van beide telecomoperatoren. Dat slaat zowel op de huidige infrastructuur als op het 5G-netwerk dat op termijn wordt uitgerold. "Het is leuk om nu



> Inge Janssens (MWINGZ):

"Via puzzle pieces moedigden we medewerkers aan om twee keer per week een virtuele koffie te drinken met een nieuwe collega. En zo elkaar op een meer informele manier te leren kennen." © GF

een generalistische functie te hebben en verantwoordelijk te zijn voor het hele HR-beleid, gaande van de payroll tot opleiding en training", zegt Janssens.

Virtuele start

Zowel medewerkers van Proximus als van Orange verhuisden op 1 april 2020 naar de joint venture, middenin de lockdown omwille van het coronavirus. De grote uitdaging daarbij is het versmelten van twee bedrijfsculturen. "We moesten alle 160 medewerkers op een virtuele manier verwelkomen. Sinds 8 juni kunnen medewerkers op vrijwillige basis opnieuw naar kantoor komen. Thuiswerken blijft wel mogelijk tot eind augustus. We hadden gehoopt alle medewerkers met een groot feest te ontvangen in de nieuwe kantoren, maar ook dat zal nog even moeten wachten omwille van de coronamaatregelen", vertelt Janssens.

De onboarding verliep de eerste twee maanden dan ook virtueel. Deze zomer staan er alvast enkele workshops rond cultuur en bedrijfswaarden op het programma. "We zijn gestart met een *cruiseship schedule*. Zoals bij de start van een cruise hebben de medewerkers een kalender gekregen met een overzicht van alle activiteiten. Het opzet was toch een zekere structuur te bieden tijdens de coronaperiode. Via zogenaamde *puzzle pieces* moedigden we medewerkers aan om twee keer per week een virtuele koffie te drinken met een nieuwe collega. En zo elkaar op een meer informele manier te leren kennen. Elke week organiseerden we een cybercafé met het managementteam en een twaalfal medewerkers om het topic van de week te bespreken. De teammanagers hielden dan weer elke dag een virtuele team check-up. Zo kregen de medewerkers toch een houvast en zullen we elkaar in ieder geval herkennen als we elkaar tegenkomen in levende lijve", lacht Janssens. ■

"We wilden de nieuwe medewerkers feestelijk ontvangen in de nieuwe kantoren, maar we hebben ze op virtuele wijze moeten verwelkomen."

De wereld rond met **Eva Mattheussen** (DHL)

Vrouwen empoweren vanuit Dubai

■ Hermien Vanoost

Belgen nemen overal ter wereld HR-verantwoordelijkheden op. Sommigen zijn korte tijd in het buitenland, anderen hebben ons land definitief verlaten. Bij DHL in Dubai vonden we Eva Mattheussen, HR Lead voor het Midden-Oosten en Afrika.

Ook in Dubai ziet het dagelijks leven er sinds de corona-epidemie anders uit, met verplichte mondkapjes op straat, handschoenen in de supermarkten en nu en dan zelfs een avondklok. “Voor mij is dit een grote aanpassing”, vertelt Eva Mattheussen van DHL wanneer we eind mei met haar videobellen. “Ik ben het gewoon om veel te reizen, nu kom ik mijn appartement amper uit en heb ik zelfs tijd om te koken.” (lacht)

Zelfs als de maatregelen straks versoepelen, zal het allicht nog een poos duren vooraleer Mattheussen haar job weer zoals voorheen kan uitvoeren. De dertig HR-medewerkers die ze aanstuurt, zitten verspreid over Afrika en het Midden-Oosten. “Ik vermoed dat we in de toekomst sowieso minder zullen reizen en meer vanop afstand zullen vergaderen. Dat heeft zijn voor- en nadelen. Er gaat minder tijd verloren aan verplaatsen, maar het contact met de medewerkers is minder intens. Videobellen vraagt ook veel energie. Ik heb de indruk dat ik nog meer gefocust moet zijn.”

Afrikaanse groeiemarkten

Het grote buitenlandse avontuur van Eva Mattheussen begon tien jaar geleden, kort nadat haar werkgever DHL besloot om het Europese hoofdkwartier in Brussel te sluiten. “Ik stond op het punt een contract bij een andere werkgever te tekenen toen DHL me een project van drie maanden in Singapore voorstelde. Ik ben erop gesprongen en ben er uiteindelijk een jaar gebleven.” Vanuit Singapore zette ze de HR-structuur en -capaciteit voor de Afrikaanse groeiemarkten op poten. Toen dat min of meer was afgerond, kreeg ze het aanbod om de plannen ter plaatse te gaan uitrollen en naar Nairobi in Kenia te verhuizen. “Voor het eerst kwam ik zo in een managementfunctie terecht, wat me uitstekend beviel. Ik was er verantwoordelijk voor rekrutering, opleiding van medewerkers, organisatieontwikkeling en personeelsanalyse. Het hele HR-pakket, zeg maar.”

In 2013 volgde een nieuwe stap en kwam ze op het hoofdkwartier in Dubai terecht. “Die stad zei me aanvankelijk helemaal niets”, vertelt ze. “Eigenlijk heb ik me vooral door de functie laten leiden.” In het Midden-Oosten kreeg ze de kans om met een team samen te werken en de HR-agenda voor de hele regio in goede banen te leiden. In 2016 kwam daar nog Afrika bij. Alles samen goed voor 2.200 werknemers.

Stimulerende werkplek

In Dubai vormt Mattheussen een tandem met de Senegalese CEO Amadou Diallo. “Met Amadou zat ik snel op dezelfde golflengte. Ook hij legt de nadruk op engagement en betrokkenheid. Hij verwacht van ons, de leidinggevenden, dat we in de eerste plaats *people managers* zijn. Kosten en productiviteit zijn belangrijk, maar het welbevinden van medewerkers staat daar nog boven. Alles begint met een stimulerende werkplek voor de medewerkers creëren, de rest komt vanzelf. Het is geen toeval dat we onlangs het Top Employers-certificaat hebben gehaald.”

Een initiatief waar ze erg trots op is, is Women at DHL Global Forwarding, een programma om vrouwen in logistiek, en bij DHL in het bijzonder, meer naar de voorgrond te brengen. Een veertigtal vrouwen uit de organisatie neemt nu deel aan een leiderschapstraject en krijgt extra stimulansen om zich te tonen. Het programma moedigt hen ook aan om andere vrouwen mee te trekken en een leidinggevende rol te laten opnemen. De eerste cijfers laten in elk geval het beste voor de toekomst verhopen: 8 van de 24 kantoren in Afrika en het Midden-Oosten worden al door een vrouw geleid. “Ik merk dat het westen soms een verkeerd beeld heeft van de verhoudingen tussen mannen en vrouwen hier. Ik zie in elk geval steeds meer lokale vrouwen de handschoenen opnemen. Er beweegt zeker iets. Het respect voor vrouwen is ook groter dan de buitenwereld vaak denkt. Mijn ervaring op dat vlak is in elk geval niet negatief.”

Eerder zette Mattheussen een gelijkaardig traject op voor de jonge werknemers van DHL. Om hen een bredere kijk op het bedrijf en de sector te geven, krijgen ze de kans om naast hun gewone job en onder begeleiding een extra project naar zich toe te trekken. Elk jaar stellen zich hiervoor meer dan honderd collega's kandidaat. Na selecties blijven er ongeveer 25 over die effectief aan het traject beginnen. “Een deel daarvan verandert na afloop van afdeling, land of functie en dat is exact wat we met dit initiatief beogen”, zegt de HR Lead.

“Vakbonden kennen ze in het Midden-Oosten niet. Werkgevers kunnen zomaar een contract stopzetten, zonder enige financiële gevolgen.”



> **Eva Mattheussen**, HR Lead voor Afrika en het Midden-Oosten: *“Waar ik erg trots op ben, is ons programma om vrouwen in logistiek, en bij DHL in het bijzonder, meer naar de voorgrond te brengen. 8 van de 24 kantoren in Afrika en het Midden-Oosten worden intussen al door een vrouw geleid.”* © GF

Steile loopbaancurve

Hoe internationaal haar parcours er intussen ook uitziet, het was niet waar Mattheussen aan dacht toen ze er vijftien jaar geleden aan begon. Na haar opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen werkte ze enkele jaren voor AIESEC, een organisatie die schoolverlaters uitstuurt naar stageplaatsen overal in de wereld. Vanuit die functie onderhield ze nauwe contacten met DHL. Blijkbaar kon die de samenwerking smaken, want op een dag stelde het bedrijf haar voor om de job die ze bij AIESEC had, intern te komen doen, vanuit het kantoor in Bonn. DHL verwachtte dat ze honderd pas afgestudeerden zou introduceren, wat meteen haar eerste kennismaking met HR was.

Die ervaring kon ze een jaar later, in 2007, verzilveren met een job als *HR Recruitment Expert*, in Brussel dit keer. Daar volgden de kansen elkaar snel op. “De job zat me als gegoten, en al gauw kreeg ik een goed inzicht in de verschillende domeinen van HR. Ik vermoed dat ik daar vandaag nog altijd had gezeten als DHL zijn hoofdkwartier in Brussel niet had opgegeven. Ik had helemaal niet de intentie om de vleugels uit te slaan en internatio-

naal carrière te maken. Ook toen het voorstel voor Singapore kwam, ging ik er nog altijd van uit dat het een tijdelijke stap was.”

Tegelijk beseft ze dat haar loopbaan nooit eenzelfde steile curve had gekend als ze in Brussel was gebleven. “In België, en bij uitbreiding in Europa, lopen ontzettend veel gespecialiseerde profielen rond, wat maakt dat werkgevers meer keuze hebben en veel meer op basis van diploma en ervaring rekruteren. In een groeiemarkt is dat niet mogelijk en evolueren werknemers sneller naar een volgende functie. Ze combineren ook vaak verschillende rollen. De keerzijde daarvan is dat er minder diepgang en specialisatie is.”

“In een groeiemarkt als deze kan je snel naar een volgende functie evolueren.”

Verschillen ziet ze ook als het over de communicatiestijl en over de arbeidswetgeving gaat. “Die eerste is veel emotioneler en de regelgeving in het Midden-Oosten is veel meer werkgevers- dan werknemersgericht”, verduidelijkt Mattheussen. “Vakbonden kennen ze in het Midden-Oosten niet. Werkgevers kunnen van het ene op het andere moment een contract stopzetten zonder dat daar financiële gevolgen aan vasthangen. Of ze kunnen eenzijdig beslissen om het loon van een medewerker te verminderen. Bij DHL doen we daar uiteraard niet aan mee. De afspraken die in onze vestigingen in het westen gelden, hanteren we hier ook. Zeker in coronatijd staan we erop om de standaarden van een multinational aan te houden en zoveel mogelijk jobs te behouden, zonder aan looninlevering te doen.”

Terug naar België

Na zeven intense jaren, met behoorlijk wat personeelsswissels, zit er nu een zekere stabiliteit in haar team. Een goed moment om een volgende stap te zetten? “Daar denk ik inderdaad over na. Bij DHL zijn er zeker nog een aantal mogelijkheden, binnen HR, maar ook daarbuiten. In de toekomst zie ik mezelf bijvoorbeeld wel een meer generalistische managementfunctie opnemen. Daarvoor zal ik allicht naar een andere, kleinere regio moeten trekken.”

Terugkeren naar België ziet ze zich vroeg of laat ook doen, op voorwaarde dat ze in een internationale context kan blijven werken. “Na tien jaar ben ik de band met het lokale bedrijfsleven in België toch een beetje kwijtgespeeld. Laat mij dus maar een wereldburger zijn.”

Cadeautip

■ Stijn Gryp

Met de organisatie van vierjaarlijkse sociale verkiezingen diende het voorjaar van 2020 zich aan als een nieuw hoogtepunt van sociaaleconomische democratie. Maar dit hoogtepunt liep af met een sisser. De coronacrisis sloeg hard toe waardoor de sociale verkiezingen uitgesteld werden naar de winter. Maar ging daarmee ook het sociaal overleg de koelkast in? Neen, natuurlijk niet. Integendeel zelfs. Tijdens de coronacrisis bleek de meerwaarde van het sociaal overleg enorm. Op alle niveaus. Er kwamen echter ook pijnpunten aan het licht. In een jaar van sociale verkiezingen mogen enkele ervan toch wel eens op tafel worden gelegd.

Op interprofessioneel niveau, en meer bepaald binnen de Hoge Raad voor Preventie en Bescherming op het Werk, zat ik zelf mee aan de virtuele tafel om een handleiding uit te werken om de verspreiding van COVID-19 in bedrijven tegen te gaan. Een weekend van constructieve samenwerking tussen werkgeversorganisaties en vakbonden leverde een algemene gids op die in de daaropvolgende weken concreter werd via zo'n 50 sectorale gidsen. Een welgekomen bron aan inspiratie voor ondernemingen in een onzekere periode. Ondertussen wordt de algemene gids trouwens ook internationaal naar voor geschoven als een *best practice*. Een opsteker voor het sociaal overleg en een erkenning van de expertise die in ons land, en meer specifiek bij de sociale partners, aanwezig is rond welzijn op het werk.

“Een weekend van constructieve samenwerking tussen werkgeversorganisaties en vakbonden leverde internationaal erkende best practice op.”

In veel bedrijven gingen de Comités PB – er zijn er meer dan 6.000 in ons land – aan de slag met deze gidsen. Dit welzijnsoverleg zorgde vaak voor goede, gedragen maatregelen. En dus voor het nodige vertrouwen bij het personeel om aan de slag te gaan (of te blijven) en de maatregelen na te leven. Als we dit draagvlak en vertrouwen in de toekomst verder kunnen versterken, dan versterken we niet enkel het welzijn van werknemers, maar ook het gehele bedrijf en bij uitbreiding de economie. Een cruciale succesfactor is natuurlijk dat de adviezen die de Comités PB geven niet in de wind worden geslagen door het management. Dit gebeurt, jammer genoeg, nog te vaak. Laat ons dus meer gewicht geven aan deze adviezen, door bijvoorbeeld de motivatieplicht van de werkgever bij het niet volgen van adviezen strenger te maken. Of door deze adviezen voor bepaalde gevoelige materies te vervangen door akkoorden.

Daarnaast moeten we ook beseffen dat er in heel wat ondernemingen geen Comité PB is. Met de ervaringen van de afgelopen maanden in het achterhoofd, is het niet langer verdedigbaar dat er in dergelijke ondernemingen op geen enkele manier structureel welzijnsoverleg mogelijk zou zijn. Soms gebeurt dit met de syndicale delegatie, maar de manier waarop dit moet, ligt niet vast en is dus onzeker. En als er geen syndicale delegatie is, en er dus rechtstreeks met de werknemers overlegd moet worden, loopt dit nog meer mank. Pleit ik hier voor een verlaging van de drempel van 50 werknemers om een Comité PB in te richten? In een jaar van sociale verkiezingen zou dit gepast zijn. Maar het gaat me vooral om



> Stijn Gryp (ACV)

“Het sociaal overleg heeft zich de afgelopen maanden bewezen. Als het spant, zien we welke waarde het heeft. Laat ons deze vaststelling aangrijpen om het verder te versterken.” © GF

het voorzien in minimale werkingsregels voor het overleg over welzijn op het werk. Ik zie weinig redenen om dit niet te doen. Of is het welzijn van werknemers niet overal even belangrijk?

Werkgevers en werknemers kunnen zich voor welzijnsmateries ook laten bijstaan door de externe preventiediensten. Zeker in kleine ondernemingen zou hun aanwezigheid en rol versterkt moeten worden. Maar ook voor andere thema's die aan bod komen op het sociaal overleg (zoals economische, financiële of tewerkstellingsevoluties binnen de ondernemingsraad) zouden we gebaat zijn bij meer afdwingbare rechten om externe expertise te consulteren in het overleg. Expertise die objectiveert of een andere kijk op de zaken biedt. Expertise ook die het vertrouwen geniet van beide kanten van de tafel en zeker van de vakbondsafgevaardigden. Want de doorsnee consultant die in elk bedrijf wel eens de revue passeert, slaagt daar zacht uitgedrukt niet altijd in.

Het sociaal overleg heeft zich de afgelopen maanden dus bewezen. Als het spant, zien we welke waarde het heeft. Laat ons deze vaststelling aangrijpen om het verder te versterken. Waarom de nieuwe overlegperiode die start na de sociale verkiezingen niet aangrijpen om hier werk van te maken? Of voor zij die het feestelijker willen deze cadeautip: de wetten die de oprichting van ondernemingsraden en Comités PB in ondernemingen bepalen, vieren binnenkort hun 75^{ste} en 70^{ste} verjaardag, we willen dit graag vieren met een versterking ervan. ■

Stijn Gryp is Hoofd Dienst Onderneming van het ACV.



> **Fons Leroy** (arbeidsmarktexpert)
Afstand houden is een leitmotiv in coronatijden, afstand verkleinen dat van een toekomstgericht arbeidsmarkt- en HR-beleid!

© Hendrik De Schrijver

■ Fons Leroy

Tijdens de coronacrisis hebben we in elk geval geleerd om afstand te houden van mekaar. *Social distancing* is een begrip geworden in ons dagelijks woordenboek. We werden gewoon gemaakt aan de anderhalve-meter-samenleving. Die afstand creëert rond ons een bubbel die de andere moet respecteren, net zoals wij zijn bubbel moeten in acht nemen. Maar ik ben ervan overtuigd dat als beslist wordt dat we mekaar weer mogen knuffelen, dat we van beide kanten naar mekaar rennen om te omhelzen en vast te pakken. Grootouders rennen naar hun kleinkinderen en kleinkinderen naar hun grootouders en omarmen mekaar ergens halfweg.

Ook op de arbeidsmarkt huldigen we een afstandsprincipe. *Labour market distancing* houdt in dat we de afstand bepalen van de werkzoekende tot de arbeidsmarkt. Er wordt verwacht van instanties zoals VDAB en zijn reïntegratiepartners dat ze die afstand inkorten door in te werken op het competentieniveau van de werkzoekende via begeleiding, opleiding, werkervaring enz. Deze activeringsaanpak schuift de verantwoordelijkheid om de afstand te overbruggen in de schoenen van de werkzoekende. Maar je kan een afstand inkorten langs twee kanten. De afstand tussen Gent en Brussel is even lang als de

Afstand houden of verkorten?

afstand tussen Brussel en Gent, zo zei Luc Henau, directeur GTB, onlangs op een HR Ronde Tafel. Daarmee doelde hij terecht op de mogelijkheid die werkgevers zelf hebben om de afstand te verkleinen. Dat kan bijvoorbeeld door vacatures toegankelijker te maken, overbodige vereisten te schrappen, te opteren voor diversiteit, *open hiring* toe te passen enz.

Maar de werkgever kan nog veel meer! De afstand Gent-Brussel en Brussel-Gent mag dezelfde zijn, het kan toch zijn dat de verplaatsing vanuit Gent langer duurt dan vanuit Brussel. Kwestie van bijvoorbeeld meer files of bepaalde werken langs een kant. Wanneer de afstand verkleind moet worden vanuit de kant van de werkzoekende, kan dit langer duren dan vanuit de kant van de werkgever. Zo zal de werkzoekende doorgaans in een traject worden genomen met diverse, sequentiële stappen (begeleiding, opleiding, bemiddeling, werkervaring) die naar een job moeten leiden. De werkgever kan de werkzoekende evenwel onmiddellijk via werkplekieren in zijn bedrijf opnemen, waarbij opleiden, begeleiden en rekruteren samenvallen. Dat maakt het integratieproces veel korter. En hij krijgt een werknemer die inzetbaar is, de bedrijfscultuur inmiddels kent, heeft weten samenwerken met collega's.... Niet voor niets wordt de slogan 'opleiden is het nieuwe rekruteren' door VDAB en VOKA gebruikt. Daarom moeten ook werkgevers aangemoedigd worden om een afstand verkortende houding te adopteren.

Afstand speelt ook een rol in het activeren van anders- of inactieven. Probleem hierbij is dat hun afstand tot de arbeidsmarkt niet kan gemeten worden met een

Afstand houden is een leitmotiv in coronatijden, afstand verkleinen dat van een toekomstgericht arbeidsmarkt- en HR-beleid!

klassieke begeleidingsaanpak waarbij werkzoekenden uitgenodigd worden om zich in te schrijven en daarna een traject op maat krijgen. De klassieke aanpak houdt de onmeetbare en dus onoverbrugbare afstand tussen de anders- en inactieven en de arbeidsmarkt in stand. Zij kunnen enkel bereikt worden door een verdergaande aanpak waarin de begeleidingsinstantie de mensen zelf opzoekt in hun habitat en van daaruit geleidelijk het proces van professionele integratie opstart. De afstand moet dus in eerste instantie volledig gedicht worden door deze instantie. ■

Straffe HR-uitspraken onder de loep (13)

Voor **ieder** wat wils, iedereen **content**

■ Sarah Desmet & Peggy De Prins

- Kan zonder meer worden bevestigd
- **Behoeft nuance**
- Kan niet worden bevestigd

Het concept van *Activity Based Working* (ABW) klinkt ideaal en logisch, namelijk het uitvoeren van activiteiten op een plaats die de specifieke activiteit optimaal ondersteunt. In het verlengde hiervan worden de pro's en contra's van ABW vaak besproken. Sommigen geloven dat het een *game changer* is voor het werkplekmanagement. Anderen stellen juist dat de nadelen van ABW zwaarder wegen dan de potentiële voordelen. Wie heeft gelijk? We geven antwoord op basis van resultaten uit recent *case study*-onderzoek.

Bricks

In het specifiek jargon dat ontstond rond werkplekinnovatie verwijst *bricks* naar de fysieke inrichting van het kantoor. Het kantoor wordt gedefinieerd als ontmoetingsplek, als *open office space*, waar flexibiliteit het kernwoord is. Het concept *Activity Based Working* (ABW) wordt in dit verband ook vaak gebruikt als een flexibel werkplekconcept, zonder vast toegewezen werkplekken, waarin kantoorwerkers worden verondersteld hun werkplek te kiezen volgens de activiteit van het moment. Bij een door ons bevroegde financiële instelling, wordt bijvoorbeeld volgend onderscheid gemaakt:

- *Focus zone*: concentratiewerk, individuele taken
- *Collaborate zone*: samenwerken, calls en gesprekken met projectafels
- *Learning zone*: pitches, workshops, learning events, collaborate zone
- *Silent zone*: volledige stilte, geen meetings en geen gesprekken
- *Rooms & cockpits*: formele meetings
- *Socialise zone* met *Play zone*: relaxen, connecteren met collega's.

Corona-proof?

Het concept verschilt dus van een 'gewoon' landschapskantoor. De kern van ABW bestaat immers uit het verbinden van activiteiten met een omgeving die de uitvoerende taken ondersteunt of zelfs verbetert. Dit is geen vereiste voor open ruimtes of het landschapskantoor. In post-coronatijden zou ABW wel eens het ideale werkplekconcept kunnen worden. In combinatie met (meer) thuiswer-

ken, laat het immers toe dat je kiest waar je gaat werken afhankelijk van de taak die dag. Het laat toe de voordelen van thuiswerken te combineren met de voordelen van het werken in collectieve ruimtes.

Bytes

Naast bricks is er in het vakjargon ook vaak sprake van *bytes*. Hiermee wordt vooral de structurering en organisatie van de flow van informatie op de werkvloer aangeduid. Het slaat op de tools en ICT-infrastructuur ter beschikking, wat eigenlijk een *conditio sine qua non* is, een soort minimale voorwaarde. Daarnaast worden ook de communicatie, de manier van samenwerking en de beschikbaarheid van kennis en informatie doorheen de organisatie onder deze dimensie gevat. Een manier waarop een door ons bevroegde consultancy-organisatie dat doet, is door verschillende apps te ontwikkelen:

- Get2work geeft zicht op welke vervoersopties er zijn, de beschikbare parking, de bespaarde CO₂-uitstoot wanneer je het openbaar vervoer neemt
- Manhattan is het reservatiesysteem, dat ook vanaf de smartphone bediend kan worden
- Een plattgrond zorgt ervoor dat medewerkers niet verloren lopen in hun nieuwe gebouw
- Restaurant bezettingsbarometer: als deze in het rood staat, kan je beter nog even wachten om te lunchen
- Carpooling-applicatie.

Behaviour

Tot hier bevestigt het verhaal de straffe HR-uitspraak. ABW is echter meer dan bricks en bites. Het gedrag is misschien nog belangrijker, wat soms lastig en weinig voorspelbaar is. De manier waarop individuele kantoorwerkers interageren met de werkomgeving (en met elkaar), zal immers sterk bepalen of de werkomgeving een positieve invloed kan uitoefenen op de werknemers. Dit inzicht leeft sterk binnen de verschillende door AMS onderzochte cases. Telkens wordt benadrukt dat het over een andere manier van werken gaat en dat heldere afspraken onontbeerlijk zijn. Het is belangrijk dat die afspraken expliciet worden gemaakt zodat alle werknemers goed op de hoogte zijn, dat regels gemakkelijk te volgen zijn en dat het volgen van de regels ervoor zorgt dat de werkomstandigheden verbeteren. Een duidelijke afspraak over praten of telefoneren in bepaalde ruimtes kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat stilteplekken gebruikt worden waarvoor ze bedoeld zijn: geconcentreerd individueel werk.

Een respondent getuigt: "Ze zien de mooie inrichting, maar zien niet wat er van change achter zit. Het is niet enkel de omgeving, het gaat echt om een nieuwe manier van werken." Dat wordt ook door de literatuur bevestigd. Werknemers moeten een nieuwe identiteit en *mindset* creëren (Skogland, 2017). Het management dat werknemers aanmoedigt om de werkomgeving op de juiste manier te gebruiken en hen daarin ondersteunt, draagt bij tot het succes van de ABW (Wohlens & Hertel, 2017).



> Sarah De Smet (AMS) © GF Peggy De Prins (AMS) © GF

Preferred Based Working

“Zodra de werkplek van de dag is gekozen, kan je ze de hele dag gebruiken. Het is zoals 's morgens je handdoek leggen aan het zwembad van een Turks hotel.” Dit verscheen onlangs in *De Tijd* (2019). Werknemers zijn dan ook vaak gewoontedieren en dat manifesteert zich ook in de dagelijkse keuze van de werkplek. Veel werknemers kiezen op kantoor nog altijd voor een vaste werkplek. Ook de verbinding en nabijheid van directe collega's kan een reden zijn om steeds op (ongeveer) dezelfde plek plaats te nemen.

Bij een van de onderzochte overheidscases spreekt men daarom over *preferred based working*. Werknemers mogen een voorkeur hebben voor een bepaalde werkplek. Daar is niets mis mee. Door de (misschien) onbedoelde realiteit zo te benoemen, normaliseert men het fenomeen en neemt men het label van 'fout' of 'afwijkend' gedrag weg. Voorkeuren van werknemers mogen evenwel niet doorslaan richting 'privileges'. Collega's die zich verplicht voelen zich te verontschuldigen als ze op een bepaalde werkplek gaan zitten of werkplekken die bewust vermeden worden omdat daar vaak leidinggevenden of senior werknemers plaats nemen.

Storend werkgedrag

“Lawaai maakt niet ziek, maar het vreet aan je energie en je focus.” Ook dit verscheen onlangs in *De Tijd* (2019). Een probleem waarmee de onderzochte cases kampen is geluidsoverlast. Collega's die toch telefoneren in stilte-zones of teams waar er veel gepraat wordt en er rumoer is.

Opmerkingen over geluid gaan vooral over geconcentreerd individueel werken. Dat kan verstoord worden door passage, ligging dichtbij toiletten of lift, cultuur binnen zones, telefoneren, vragen van collega's. Er wordt ook verwezen naar de samenhang met teamsfeer. In zones waar collega's elkaar niet kennen heerst er automatisch een stille sfeer. In zones met een hoge teamcohesie kan dit net omgekeerd zijn. Of dit al dat niet 'storend' is, zal sterk afhangen van individu tot individu.

In een andere case benadrukte men dan weer dat het invoeren van ABW net een antwoord was op het probleem van geluidsoverlast. Door het ontwerpen van verschillende zones kan duidelijk worden gemaakt wanneer stilte al dan niet tot de verwachting behoort. Het maken van goede afspraken is hierbij wel essentieel.

Gebrek aan juiste, echte verbinding

ABW zou in principe de verbinding tussen collega's moeten verhogen. Het maakt dat mensen elkaar gemakkelijk kunnen vinden, waardoor ze de verbinding tot stand kunnen brengen die ze nodig hebben om hun job goed te kunnen doen en om zich goed te voelen op het werk. Deze nood aan verbinding met anderen verklaart ook het toenemende succes van coworkingplekken en koffiebars, waar telewerkers en freelancers naartoe gaan om aan de eenzaamheid van thuis werken te ontsnappen.

Toch zien we ook in de cases dat deze belofte niet altijd wordt waargemaakt. De verwachte groei in spontane samenwerkingen blijft soms uit. In plaats van meer

te communiceren, sluiten werknemers zich af met een hoofdtelefoon. Of: door de combinatie van thuiswerk en ABW riskeren werknemers van hun team, hun collega's en het bedrijf te vervreemden. De werkomgeving wordt meer en meer een 'anonieme' omgeving (Taskin e.a., 2019). Collega's zien elkaar slechts sporadisch, waardoor de kans op informeel contact vermindert en de werkplek 'de-humaniseert'.

Als antwoord hierop wordt er in de cases druk geëxperimenteerd met het faciliteren van verbindende momenten, zoals tijdens koffiemomenten of gemeenschappelijke activiteiten. Nabijheid blijft cruciaal voor het bouwen aan duurzame werkrelaties. Zonder nabijheid kan geen vertrouwen ontstaan en vertrouwen is de basis van samenwerking en vernieuwing. Ook in het onderzoek rond sociaal kapitaal blijkt dat nabijheid meer impact heeft dan initieel gedacht. Blijkt dat we vooral connecteren met mensen die fysiek in onze nabijheid vertoeven.

Luid of (iets) minder luid applaus

Bij de door ons onderzochte cases is men trots, zoveel is zeker. Men geeft en ontvangt applaus voor de diverse innovaties en het positief resultaat dat dit heeft op de werkbeleving van de huidige werknemers en de uitstraling naar nieuwe collega's. Tegelijkertijd benadrukt men ook het relatieve karakter ervan. Het 'wow'-gevoel is soms tijdelijk en na verloop van tijd treedt er gewening op. Werknemers 'normaliseren' dan hun innovatieve werkcontext. Een respondent drukt het als volgt uit: “We hebben ze natuurlijk zo gekweekt, dat hangt samen met de *war for talent*.” Iedereen content houden binnen zo'n context wordt een complexe zaak. In termen van Herzberg is werplekinnovatie eerder een hygiëne- dan een motiefactor. Het ABW-project permanent levendig houden is dan ook zeker een must.

Sarah Desmet en Prof. Dr. Peggy De Prins zijn verbonden aan het Expertisecentrum Next Generation Work van Antwerp Management School. Dit kenniscentrum voert o.a. onderzoek naar de link tussen werkomgeving en productiviteit/welzijn op het werk, in samenwerking met kennispartner NNOFCARE, die inzichten vanuit de praktijk van Facility Management verschaft. [H](#)

Bibliografie

Skogland, M. A. C. (2017). *The mindset of activity-based working*. *Journal of Facilities Management*, 15(1), 62-75.

Taskin, L., Parmentier, M., & Stinglhamber, F. (2019). *The dark side of office designs: towards de-humanization*. *New Technology, Work and Employment*, 34(3), 262-284.

Wohlers, C., & Hertel, G. (2017). *Choosing where to work at work-towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices*. *Ergonomics*, 60(4), 467-486.



Rekruteren en opleiden:
zet elke stap met [vdab.be/werkgevers](https://www.vdab.be/werkgevers)





HR tijdens en na de coronacrisis

Wat is de rol van HR in deze ongeziene crisis? Hoe kunnen wij het verschil maken op het moment dat onze medewerkers bang en ongerust zijn, en de organisatie een economische storm te verduren krijgt? Welke meerwaarde heeft de HR-functie midden een pandemie? Hoe verloopt de samenwerking met de sociale partners, en wat met de klassieke HR-taken die plots in de schaduw van het crisisbeheer komen te staan?

Dat zijn de vragen die we in dit dossier voorleggen, enerzijds aan een vier vooraanstaande academici, anderzijds aan de HR-verantwoordelijken in niet minder dan acht organisaties met

erg uiteenlopende activiteiten. Maar we kijken ook hoe de hogeschool haar HRM-opleiding aanpast aan de nieuwe realiteit zodat de HR-managers van morgen niet met de tools van gisteren aan de slag moeten.

De verhalen in dit dossier moeten we koesteren. Ze vertellen over mensen en organisaties die doen wat ze voordien niet voor mogelijk hadden gedacht. Over medewerkers die er zelf voor kiezen niet één maar verschillende *extra miles afleggen*, over managers die *boven zichzelf uitstijgen*, over HR-verantwoordelijken die *vlot schakelen tussen zorgen voor handgels nu en denken over de strategie op lange termijn*. ■

HR tijdens en na de coronacrisis

“HR brengt **meerwaarde** door het **oplossen** van dagelijkse **problemen**”

■ Timothy Vermeir

HR is in deze crisis erg gefocust op het hier en nu. Mondmaskers en handgel voorzien, anderhalve meter afstand houden en thuiswerk organiseren. De meer strategische rol van HR komt terug, al voorzien de experts ook nieuwe uitdagingen, in de vorm van paradoxen en verschuivingen.

Als het goed is, baseren academici zich op betrouwbare data en degelijke statistiek. Die grondstof hebben we nog niet als het gaat over de impact van deze coronacrisis op HR. Toch wilden we bij academische experts weleens horen wat zij denken van de rol van HR in de crisis. En wat de impact op HR zal zijn op langere termijn. Vier professoren kregen we aan de lijn, en stuk voor stuk vonden ze het een interessante denkoefening, al waren ze al even unaniem toen ze aangaven dat ook zij nog geen duidelijk zicht hebben op wat er staat te gebeuren. Dit artikel komt dus met een disclaimer: ook deze mensen hebben geen glazen bol, al baseren ze zich uiteraard wel op heel wat relevante kennis.

People management

Peggy De Prins (Antwerp Management School) wil drie ideeën meegeven wanneer we haar vragen naar de rol van HR in deze crisis. “Ten eerste: HR gaat *back to basics* en neemt de standaard people management rol op”, klinkt het aan de telefoon. “We moeten in een crisis heel snel schakelen om richting te geven, terwijl het tegelijk essentieel is dat we geruuststellen en een luisterend oor bieden. Ook tijdens de heropstart blijft dat overigens belangrijk. Het is ook van belang om meteen te connecteren met de syndicale partners, aangezien ook daar veel kennis is rond die basiszaken.”

Ten tweede wijst ze erop dat HR vandaag meer dan ooit de juiste agenda moet hebben. HR moet focussen op wat relevant is voor de organisatie, veeleer dan gewoon de HR-agenda van voor de crisis opnieuw op te pikken.

“En ten derde: mijn stokpaardje”, zo vervolledigt ze haar aandachtspunten. “Dit is een unieke periode met enerzijds een nieu-

we economische realiteit die niet noodzakelijk rooskleurig is en anderzijds een sterke nadruk op menselijkheid. Daartussen moet je als HR de juiste toon aanslaan en het evenwicht vinden – het zogenaamde paars management, weet u wel. HR heeft ook een bewakingsrol ten aanzien van de CEO en de *board* om zo menselijk mogelijk te blijven”, zegt ze. “Als HR zich echt op een duurzame manier wil profileren, is dit het uitgelezen moment.”

“In de ideale wereld”, vervolgt ze, “is HR altijd relevant en duurzaam, maar soms zijn we wat laks en verliezen we ons in HR-modegrillen of slagen we er maar niet in dat juiste evenwicht te vinden tussen het menselijke en het zakelijke. Daar is in deze crisis geen ruimte voor.”

Terug in de tijd

“Voor de coronacrisis waren we heel erg opgeschoven richting strategisch HR, omdat er ruimte voor was. Nu, in deze crisis, schieten bedrijven quasi onoverkomelijk in een rigiditeitskramp: ze gaan op zoek naar efficiëntie en willen centraliseren. Het strategische is niet aan de orde vandaag, wel het hier en nu. Je ziet dan ook dat HR-managers zich bezighouden met het organiseren van thuiswerk en met het uitrollen van de veiligheidsmaatregelen. HR brengt meerwaarde door het oplossen van dagelijkse problemen. We zijn als het ware teruggeflitst in de tijd, toen HR vooral een operationele rol had waarbij efficiëntie het sleutelwoord was.”

Helemaal in lijn met zijn Antwerpse collega vertelt VUB-professor **Bert Schreurs** hoe deze crisis de vier HR-rollen, zoals gedefinieerd door Ulrich, herschikt. Hij heeft het ook over de impact op de positie van HR in de organisatie. “Je kan vandaag als HR-manager maar geloofwaardigheid opbouwen door volop te werken aan het operationele, het hier en nu. Maar daardoor zet je wel deels je positie als strategische partner op de helling”, klinkt het. “Al kan het natuurlijk heel snel keren.”

“Het is nodig om op lange termijn te denken”, zegt Bert Schreurs nog. “Alleen is het zo dat de manier waarop ons brein werkt en de manier waarop teams, organisaties en zelfs micro-organismen functioneren, dat ons niet toelaat om in tijden van crisis tegelijk op korte termijn én op lange termijn te denken. Je

“We hebben nu de verplichting om online te werken, op afstand. Wie weigerachtig stond tegenover die aanpak zal uiteindelijk overbodig worden.”



> **Peggy De Prins** (Antwerp Management School)
“Dit is een unieke periode met enerzijds een nieuwe economische realiteit die niet noodzakelijk rooskleurig, en anderzijds een sterke nadruk op menselijkheid. Daartussen moet je als HR de juiste toon aanslaan en het evenwicht vinden.” © Hendrik De Schrijver



> **Koen Dewettinck** (Vlerick Business School)
“De crisis brengt nieuwe inzichten en heel wat opportuniteiten met zich mee, maar er is ook dat risico op vereenzaming, omdat mensen veel meer verspreid werken en er zo weinig echte connectie is. Dat verspreid werken is niet nieuw, maar komt door deze crisis op een veel grotere schaal op de radar.” © GF

kan binnen HR wel rollen opsplitsen – dat is ook wat Ulrich aangeeft – maar uiteindelijk komt het dan ook neer op de vraag waar het top-management mee bezig is: korte of lange termijn?”

Zelfde rol, andere invulling

Ook **Marijke Verbruggen** (KU Leuven) verwijst naar Ulrich als we haar bellen. Niet omdat de ene rol belangrijker wordt dan de andere, vindt ze, wél omdat de invulling van die rollen in een crisissituatie anders is dan in normale tijden. “Heel veel bedrijven hebben in de crisis een ingrijpend veranderingsproces meegemaakt, met thuiswerk, digitalisering en ga zo maar door. HR behoudt daar de rol van *change agent* en zal het transitieproces faciliteren door tips en tools aan te reiken, maar ook door als administratief expert zaken mogelijk te maken”, vertelt ze. “Bovendien zijn in verschillende organisaties medewerkers van de ene dienst naar de andere doorgeschoven omwille van veranderende noden. Daar heeft HR een cruciale rol om duidelijk te maken wie welke competenties heeft zodat de noden correct ingevuld kunnen worden.”

“HR heeft absoluut ook een plaats in elk crisisteam, zeker wanneer, zoals nu, het een crisis is die gaat over mensen en die veranderingen vereist in het gedrag van mensen”, vervolgt ze. “Door HR in het crisisteam te betrekken, toon je ook het belang van HR aan. Ik heb het gevoel dat de crisis organisaties dwingt om ook op langere termijn na te denken. Omdat HR betrokken is in het crisisbeheer, is HR automatisch ook betrokken in die oefening op langere termijn.”

Zorgen om medewerkers

“Ik denk dat de zorgende rol van HR veel belangrijker is geworden in deze crisis”, zegt **Koen Dewettinck** (Vlerick Business School). “Dat is makkelijker als er een gemeenschappelijke vijand is, zoals nu duidelijk het geval is. Ik heb bijvoorbeeld weet van HR-departementen waar iedereen elke dag contact opneemt met tien medewerkers om te horen hoe het met hen gaat. Zo hou je de troepen geconnecteerd en gemotiveerd. Maar wanneer de organisatie in economisch moeilijkere tijden zou komen, wordt het weer anders. De context waarin de business zich bevindt, blijft voor een groot deel de rol van HR bepalen.”

Kijkt hij verder vooruit naar hoe deze crisis op langere termijn HR zal veranderen, dan vertrekt hij van de impact die deze crisis zal hebben op hoe het er in onze organisaties aan toegaat. “We hebben nu de verplichting om online te werken, op afstand”, stelt hij vast. “Wie weigerachtig stond tegenover die aanpak, wordt nu voorbijgestoken en zal uiteindelijk overbodig worden. Die verandering maakt dat ook de rol van HR zal veranderen. Ook in wat ze aanbieden aan de medewerkers, denk bijvoorbeeld aan opleidingen. Zo is er duidelijk meer bereidheid om naar *blended learning* te gaan vandaag, ook al is dat in verschillende organisaties vaak een moeilijke stap gebleken.”

Koen Dewettinck haalt er het boek *The Shift* van Lynda Gratton bij. Een boek dat dateert van bijna tien jaar geleden, maar tegenwoordig wel vaker wordt aangehaald. “Daarin beschrijft ze een aantal trends op basis waarvan ze zowel po-



> Bert Schreurs (VUB)

“Bedrijven zullen in eerste instantie medewerkers willen controleren via procedures en output, en het ontwerp van de organisatie verticaliseren. Het is dan de verantwoordelijkheid van de HR-manager om het management attent te maken op de centralisatie-decentralisatie paradox en om het strategisch belang te schetsen van empowerment in tijden van deze crisis. Daar zijn voldoende evidence based argumenten voor.”

© Hendrik De Schrijver



> Marijke Verbruggen (KU Leuven)

“Werken aan competenties is belangrijk om mobiliteit mogelijk te maken. Alle cijfers rond mobiliteit en leren tonen aan dat we in ons land ondermaats presteren: wij veranderen niet van job. Nu heeft deze crisis ons erg flexibel en creatief gemaakt, en getoond dat we dat wel degelijk kunnen. Het zou spijtig zijn om die troeven na verloop van tijd weer te verliezen...”

© Hendrik De Schrijver

satieve als negatieve scenario's presenteert. Een van die trends is technologisering. Een positief scenario is dat een arts aan de andere kant van de wereld een operatie kan leiden, wat bijzonder efficiënt is. Dat klinkt goed, maar er is ook de keerzijde van de medaille: vereenzaming. Ze beschrijft hoe deze trend er net zo goed toe kan leiden dat mensen continu thuis werken, en nauwelijks van achter de computer komen. De zorgende rol van HR is cruciaal om dergelijke vereenzaming, wat een desastreuze impact heeft op de motivatie van die medewerkers, tegen te gaan. Ik herken de twee wel: de crisis brengt nieuwe inzichten en heel wat opportuniteiten met zich mee, maar er is ook dat risico op vereenzaming, omdat mensen veel meer verspreid werken en er zo nog weinig echte connectie is. Dat verspreid werken is niet nieuw, maar komt door deze crisis wel op een veel grotere schaal op de radar.”

(De)centralisatie

“In deze crisis, en de manier waarop organisaties erop reageren, zijn een aantal paradoxen blootgelegd”, geeft Bert Schreurs aan. “Zo gingen we massaal werken op afstand, wat vertrouwen veronderstelt, maar was er tegelijk ook een drang naar efficiëntie via controle en nauwe opvolging, maar ook naar centralisering. We zijn gefocust op de veiligheid en het welzijn van medewerkers

“Ik heb het gevoel dat de crisis organisaties dwingt om ook op langere termijn na te denken.”

hier en nu, maar willen tegelijk ook vooruitkijken naar wat er na de crisis op ons afkomt. Daar zit HR tussen”, stelt hij vast.

Bert Schreurs zelf pleit, onder ander ook in een artikel dat hij samen met zijn collega Maarten Andriessen schreef, voor *empowerment* als antwoord op deze paradox. “Het empoweren van medewerkers kan bedrijven helpen om medewerkers tijdens de crisis vanop afstand te sturen en tot een veerkrachtige crisisrespons te komen”, klinkt het. “Nochtans zullen bedrijven, omwille van de rigiditeitsreflex, in eerste instantie het exact omgekeerde willen doen: medewerkers controleren via procedures en output, en het ontwerp van de organisatie verticaliseren. Het is dan de verantwoordelijkheid van de HR-manager om het management attent te maken op deze centralisatie-decentralisatie paradox en om het strategisch belang te schetsen van *empowerment* in tijden van crisis. Daar zijn voldoende *evidence based* argumenten voor.”

Maar ook HR moet aan de slag om *empowerment* op de werkvloer waar te maken. Dat wil zeggen dat er structureel *empowerment* is – bevoegdheden worden gedelegeerd naar een lager echelon – maar ook psychologisch *empowerment*, wat wil zeggen dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn, onder meer dankzij het vertrouwen dat ze in zichzelf hebben en de mogelijkheid tot zelfsturing. Dat heeft implicaties voor de manier waarop HR

een aantal klassieke HR-verantwoordelijkheden aanpakt, zoals functiebeschrijvingen, employer branding, selectie, onboarding, mentoring en learning.

Mobiel blijven

Terug naar Antwerpen. Hoe denkt Peggy De Prins over de langetermijnpact van deze crisis op HR? “We hebben ongehoorlijk veel kunnen en moeten leren in deze crisis,” stelt ze vast. “Organisaties zullen moeten leren omgaan met complexiteit. Maar ook levenslang leren komt prominenter op de agenda, samen met duurzame loopbanen en omgaan met pieken in werkdruk.” Om antwoorden te formuleren, zal HR erg innovatief moeten zijn. Peggy De Prins geeft het voorbeeld van een organisatie waar te veel werk is, terwijl in andere bedrijven te weinig werk is. HR kan daar mee voor vernieuwende oplossingen zorgen door mobiliteit tussen organisaties mogelijk en makkelijk te maken. Ze heeft het over de HR-manager die in een netwerk van organisaties actief is waar hij of zij mee kan nadenken over stromen van medewerkers.

Ideeën over omgaan met complexiteit, duurzame loopbanen, mobiliteit van medewerkers, maar ook thuiswerk en dergelijke zijn uiteraard niet nieuw. “Al die ideeën bestaan al lang, en zijn ook al uitvoerig beschreven in bladen als HR Square, maar de tijd is aangebroken om er echt mee aan de slag te gaan.

Daarvoor was het schokeffect van deze crisis nodig. Het is aan de slimme managers om te zien waar ze stappen kunnen zetten, zonder dat ze vergeten om te behouden wat goed was.”

Marijke Verbruggen zit op hetzelfde spoor als haar Antwerpse collega wanneer ze aangeeft dat deze crisis ons de ogen heeft geopend wat de grote wendbaarheid van medewerkers betreft. “De manier van werken is voor velen onder ons veranderd, maar we hebben getoond dat we dat aankunnen,” klinkt het. “Maar we weten ook dat je in een crisis zeker niet mag stilvallen. Je moet blijven bewegen om transities aan te kunnen.”

Ze besluit door het belang van competentie- en loopbaanmanagement te onderstrepen. Vooral dan om individuen te helpen om transities te maken in situaties als deze, waar in de ene sector veel vraag is, terwijl in de andere de (tijdelijke) werkloosheid heel hoog ligt. “Werken aan competenties is belangrijk om die mobiliteit mogelijk te maken. Alle cijfers rond mobiliteit en leren tonen aan dat we in ons land ondermaats presteren: wij veranderen niet van job. Dat heeft deels met angst en onzekerheid te maken. De Belg vraagt zich al snel af of hij/zij die gewenste transitie wel zal kunnen maken? Nu heeft deze crisis ons erg flexibel en creatief gemaakt, en getoond dat we dat wel degelijk kunnen. Het zou spijtig zijn om die troeven na verloop van tijd weer te verliezen...”

“Het is aan de slimme managers om te zien waar ze enorme stappen kunnen zetten.”

NIEUWE
DATUM

employee
communication
day 2020 01.10.2020

LEARN, CONNECT & ENGAGE
INSPIRATIEDAG VOOR PROFESSIONALS IN COMMUNICATIE EN HR

HR tijdens en na de coronacrisis : de HR-opleiding

“Ook studenten **moeten beseffen** dat de dingen niet blijven zoals ze zijn”

■ Timothy Vermeir

De coronacrisis verandert hoe we naar werk kijken en heeft impact op de rol en verantwoordelijkheden van HR, zo lijkt op dit moment de consensus te zijn. Dat heeft ook zo z'n gevolgen voor de hogescholen en universiteiten die de HR-verantwoordelijken van morgen opleiden. Bij UCLL is men alvast druk aan het schakelen.

Corona dwong ook ons om de campus te verlaten en de lessen digitaal en online te organiseren. En dat werkte eigenlijk wel goed. Uiteraard is de verplichting niet ideaal, maar wij hebben wel onmiddellijk het idee gehad om dat na de crisis verder in te zetten met een online hybride lesdag”, zegt Marnik Bodson, domeinverantwoordelijke Personeelswerk/HR aan de hogeschool UCLL (Campus Sociale School). “In de bedrijven laat corona het thuiswerk nu doorbreken, en dan is het aan ons om onze toekomstige HR-professionals nu al deels in die thuiswerkmodus te brengen, door online les te combineren met les op de campus. Dat hebben we dan ook ingebed in het curriculum.”

Vincent Mertens, lector personeelswerk/HR aan de UCLL, vult aan. “Voor ons is dit geen gadget, maar iets dat we structureel willen inbouwen in onze HR-opleiding. We zullen in elk semester van elk studiejaar één dag hybride-online onderwijs aanbieden. Dat staat vanaf nu ook zo in het lessenrooster. Dat zo'n lesdag niet online is, maar hybride-online heeft te maken met het principe ‘online als het kan, op de campus als dat een duidelijke meerwaarde biedt.’ ‘Sommige elementen van de opleiding lenen zich beter tot live in groep lesgeven, maar als het niet nodig is om fysiek aanwezig te zijn voor een deel van de inhoud, of als groepsvorming minder belangrijk is, dan geven we online les.’”

Mee met de evolutie

Thuiswerk voor studenten past binnen een bredere evolutie die de HR-opleiding doormaakt. Daarmee sluit de hogeschool zich aan bij de evoluties die gaande zijn in de organisaties (slim organiseren, werkbaar werk). “De wekelijkse lesvrije dag – voorbehouden voor groepswerken, studeren, schrijven en stage-afspraken – past in de discussies omtrent mobiliteit, maar ook het gebruik van online tools is daar een voorbeeld van”, zegt Marnik Bodson. “We gaan die online tools ook aanleren tijdens de opleiding. Nu hebben onze studenten dat tijdens de crisis moeten leren, maar we werken nu een aantal methodieken uit die we kunnen inbedden in onze opleidingsonderdelen. Als HR-opleiding zijn we verplicht om in dergelijke evoluties mee te gaan.”

Ook inhoudelijk past de opleiding zich aan de realiteit op het terrein aan. Marnik Bodson geeft het voorbeeld van het vak Leadership & Change, dat onder invloed van meer telewerk zal evolueren, net zoals dat er meer aandacht gaat naar leren op afstand, bijvoorbeeld via webinars, in het vak Learning & Development. “Ook organisatieontwikkeling is een opleidingsonderdeel dat onder invloed van corona aangepast zal moeten worden.”

“Volgend jaar introduceren we een nieuw vak, The Future of Your Work, waar we samen met de studenten aan de slag gaan met de moderne tendensen die zich voordoen”, vervolgt Vincent Mertens. “Dat is geen opleidingsonderdeel waar de studenten heel veel parate kennis moeten opdoen, maar wel een vak waarin we hen leren nadenken over wat er gebeurt als de omstandigheden veranderen. We doen dat in het tweede jaar van hun opleiding, als ze al eens stage gelopen hebben en dus al enigszins weten hoe het er op de werkvloer aan toegaat. Voor dat vak willen we de studenten confronteren met sprekers uit het werkveld. Ook studenten moeten beseffen dat de dingen niet blijven zoals ze zijn. Meer nog, dat de zaken zullen veranderen met een grotere snelheid dan dat ze nu vermoeden.” ■

“Het is aan ons om de toekomstige HR-professionals nu al deels in die thuiswerkmodus te brengen.”

ESSENTIE

- In hun opleiding komen de toekomstige HR-verantwoordelijken vandaag al in contact met hoe het er morgen, onder meer onder invloed van deze coronacrisis, in de ondernemingen aan toe zal gaan.
- Thema's zoals remote working, maar ook e-learning en organisatieontwikkeling krijgen extra aandacht.
- Bij UCLL krijgen studenten HR vanaf volgend jaar een vak dat specifiek gaat over de steeds veranderende context waarin ze later aan de slag zullen gaan.

HR tijdens en na de coronacrisis: case Inkendaal

“We gaan **niet meer terug** naar wat er geweest is”

■ Timothy Vermeir

Wie een week op intensieve zorgen ligt, heeft een maand revalidatie nodig. En dus is het ook in revalidatieziekenhuis Inkendaal alle hens aan dek, ook al gaat het hier niet om een acuut ziekenhuis waar coronapatiënten in eerste instantie worden verzorgd.

Inkendaal is een gespecialiseerd revalidatieziekenhuis met 178 bedden voor patiënten met ernstige ernstige locomotorische, neurologische en cardiopulmonaire aandoeningen. Naast de residentiële patiënten zijn er ook patiënten die ambulante worden geholpen. Er kunnen ook tot tachtig kinderen opgevangen worden, die een combinatie van onderwijs, revalidatie en medische opvolging krijgen.

In coronatijden veranderen die cijfers helemaal: terwijl de residentiële patiënten in het ziekenhuis moeten blijven – Inkendaal is hun bubbel geworden – lag de ambulante werking grotendeels stil. “Op 28 april hebben we, na de eerste coronagolf in de acute ziekenhuizen, een screening georganiseerd bij het personeel en de revalidanten in ons ziekenhuis. Toen bleek dat één procent positief testte op coronavirus. Op dat moment hebben we beslist om een eigen, aparte post-COVID-19 revalidatie-eenheid op te richten. Daar kunnen we onze eigen revalidanten opvangen, maar we kunnen er ook een deel tegemoetkomen aan een maatschappelijke nood. De acute ziekenhuizen waren op dat moment overbezet, en konden patiënten naar ons overbrengen waar ze verder revalideren. Men zegt immers dat wie één week op intensieve heeft gelegen, een maand revalidatie nodig heeft. Vandaag hebben we in die eenheid vijftien revalidanten, terwijl er plaats is voor twintig”, zegt Karolien Pennewaert, Directeur HR, Kwaliteit en Communicatie. We spreken via Microsoft Teams op 14 mei met haar en HR-manager Joke Renneboog.

Dagelijks communiceren

Hoe Karolien Pennewaert deze crisis beleefde? “Voor mij is de combinatie tussen kwaliteit, communicatie en HR toch wel een hele uitdaging ge-

bleken, want alle processen stonden op hun kop. Je moet tegelijk zorgen dat je niet inboet aan kwaliteit en dat je elke dag communiceert: helder en rustig. Aan de andere kant is er HR, maar gelukkig heb ik daar Joke waar ik hard op kan leunen. En ondertussen heb ik ook nog twee kinderen thuis.”

Joke Renneboog: “In Inkendaal was thuiswerk helemaal geen gewoonte. Medewerkers werkten hooguit een keer per maand thuis. Als je dan ineens naar maximaal telewerk overstapt, heeft dat een enorme impact op vlak van digitalisering. Ik ben nu nog elke dag bezig om mensen te helpen om met Teams te werken, om te tonen wat de mogelijkheden zijn en de drempel weg te nemen. Voor leidinggevendenden is telewerk minder evident, dus wij moeten regelmatig naar Inkendaal komen.”

“Ik heb nog een dochter die gelukkig heel gemakkelijk is en flink haar best doet, maar op dit moment nog altijd niet naar school kan. Het is dus zeker wel een uitdaging om werk en privé gecombineerd te krijgen. Ik merk dat bij mezelf, maar ook bij mijn mensen, zeker als er meerdere kinderen zijn”, vervolgt ze. “Gelukkig is er op dit moment enorm veel mildheid aanwezig in de maatschappij. Met sommige medewerkers krijg je nu ook een andere band, omdat je elkaar in een thuissituatie ziet. Ze zien een plant op de achtergrond, of een nieuwsgierig kindje, en je praat automatisch over de dingen die dichterbij de persoon staan. Als je contact hebt met elkaar, is dat automatisch op een iets mildere manier.”

Gouden driehoek

Terug naar de impact van de coronacrisis. Zodra duidelijk werd dat ook Inkendaal, ondanks de doorgedreven ziekenhuishygiëne, niet aan het virus kon ontsnappen, kwam er een opnamestop en richtte het ziekenhuis een coronacel op. Dat gebeurde volgens de principes van de gouden driehoek: telkens iemand van het beleid, iemand van communicatie en mensen van operaties. “Die cel kwam dagelijks bij elkaar om snel beslissingen te nemen en te sturen”, zegt Karolien Pennewaert. “Nadat de cel had vergaderd, volgde er telkens het coronacomité, waarbij de leidinggevendenden aansloten. Daar konden we de beslissingen communiceren. Zo stroomlijnden we de communicatie

ESSENTIE

- ➔ Nadat ze coronabesmettingen ontdekten bij enkele medewerkers en patiënten, richtte revalidatieziekenhuis Inkendaal een eigen post-COVID-19 revalidatie-eenheid op.
- ➔ De coronacel nam de leiding in de crisis, en communiceerde intensief met de leidinggevendenden. Ook de sociale partners werden betrokken in het proces.
- ➔ Deze crisis zorgde voor een nieuwe aanpak binnen HR en zal de samenwerking binnen het ziekenhuis versterken.

top-down én bottom-up. We hadden ook een systeem uitgewerkt voor het opvolgen van vragen van onze medewerkers.”

Toen duidelijk was dat er vier mensen besmet waren met het coronavirus, nam het absentisme toe – met de fameuze attesten die dokters verstrekten zonder grondig medisch onderzoek. “Ik denk wel dat mensen blij zijn dat we die algemene screening hebben gedaan. Het is echt wel een voordeel dat je aan mensen die duidelijkheid kunt geven. Je kan hen helpen in hun eigen veiligheid”, zegt Joke Renneboog. “Nu krijgen we bij HR veel vragen rond telewerk en corona-ouderschapsverlof. Onze arbeidsgeneesheer is extra aanwezig om een aantal specifieke onderzoeken te kunnen doen. We hebben samen met Colruyt ook een boodschappenregeling uitgewerkt voor onze personeelsleden.”

Veerkracht en flexibiliteit

Om steeds voldoende medewerkers te hebben, creëerde Inkendaal een buffer. Zorgkundigen in het opleidingstraject richting verpleegkundige werden opgeroepen, een aantal recent gepensioneerd kregen de vraag om tijdelijk terug te komen, en wie een zorgdiploma heeft, maar in een niet-zorgfunctie werkt, kreeg de vraag zich stand-by te houden. Inkendaal wilde ook beroep doen op de platformen die werden opgericht, maar als

“Telewerk was onbestaande in Inkendaal omdat we geen verschil wilden maken tussen zorg en niet-zorg. Maar nu zie je dat daar wel begrip voor is bij de collega’s onderling.”

puntje bij paaltje kwam, waren daar dan toch geen kandidaten beschikbaar.

“En dan is het roeien met de riemen die je hebt”, zegt Karolien Pennewaert. “Ik stelde wel vast dat ook mensen waarvan je denkt dat je hen niet méér moet vragen dan wat in hun functieomschrijving staat toch bereid zijn om op die momenten bijvoorbeeld in te springen voor een zieke collega. Ik heb veel warme momenten meegemaakt in deze periode. Door die gemeenschappelijke vijand komen mensen zelf met oplossingen, en zijn ze meer bereid tot snelle oplossingen dan in niet-coronatijden, wanneer je soms harder moest trekken om mensen in beweging te krijgen. Het heeft mij deugd gedaan om die veerkracht en flexibiliteit te zien bij onze medewerkers.”

Omdat het personeelstekort in de sector structureel is, zette de HR-afdeling van Inkendaal tijdens de crisis de rekrutering niet stop. Al verliep ook dat met een aangepast proces uiteraard. “Al die rekruteringsgesprekken via Teams... (blaast) ik kan niet meer tellen hoeveel ik er zo al gedaan heb. Maar we staan nu even in de spotlights, dus proberen we in de rekrutering een tandje bij te steken. We mogen dit momentum niet missen”, zegt Joke Renneboog. En ja, ze merkt wel dat de zorg vandaag een sector is die aantrekkingskracht wint. “Vooral in de niet-zorgfuncties is er sprake van een grote instroom.”

Er waren tijdens de crisis dan wel minder patiënten, toch deed Inkendaal geen beroep op het systeem van de tijdelijke werkloosheid. “Er zijn mensen naar andere departementen gegaan, van zorg naar niet-zorg ook, en dankzij dat systeem hebben we heel wat mensen kunnen heroriënteren”, zegt Karolien Pennewaert. “Onze ambulante werking is op een bepaald moment quasi volledig stilgevallen, en die mensen zijn dan ingezet in het ziekenhuis en de zorgondersteunende processen. Een andere groep heeft vooral achterstallig werk verzet.”



“Bovendien mag je niet vergeten dat de revalidanten niet meer naar huis konden tijdens de weekends, waardoor we dus extra volk nodig hadden in het weekend”, voegt Joke Renneboog toe. “Het revalidatiepersoneel is dan ook ingezet in het weekend in de *nursing*.”

Stelselmatig weer opstarten

Na de lockdown, startte Inkendaal opnieuw de ambulante werking voor volwassenen en kinderen progressief op. “Er zijn kinderen met dringende noden, en die hebben we heel snel opnieuw toegelaten. Onze ambulante volwassenen startten ondertussen ook op. En de andere afdelingen volgen”, zegt Karolien Pennewaert. “De stekker eruit trekken is makkelijker dan al die zaken stelselmatig weer opstarten, moet ik toegeven. Dit vergt extra inspanningen van onze medewerkers, en dat terwijl ze er al een zware periode hebben opzitten. We beslisten dan ook om een aantal zaken niet te doen. Het is nu zaak om onze mensen niet tegen de muur te laten lopen omdat we te veel van hen vragen.”

Werken met patiënten die erg besmettelijk zijn, is niet nieuw voor Inkendaal. Hier waren altijd al



> **Karolien Pennewaert** (Inkendaal)

“Ik heb veel warme momenten meegemaakt in deze periode. Door die gemeenschappelijke vijand komen mensen zelf met oplossingen, en zijn ze meer bereid tot snelle oplossingen dan in niet-coronatijden, wanneer je soms harder moest trekken om mensen in beweging te krijgen. Het heeft mij deugd gedaan om die veerkracht en flexibiliteit te zien bij onze medewerkers.”

© Hendrik De Schrijver

multiresistente patiënten waar veel voorzorgsmaatregelen gelden. “Wij hebben altijd gekeken hoe ver we kunnen gaan om mensen die in een ziekenhuis in quarantaine zitten omwille van het besmettingsgevaar, toch een vorm van revalidatie aan te bieden”, zegt Karolien Pennewaert. “Daardoor waren mensen bij ons al bijzonder goed getraind. Wij hebben de medewerkers zelf laten kiezen wie er op de corona-afdeling wil gaan werken. Het doet me deugd te kunnen zeggen dat we zelfs te veel kandidaten hadden. Het is mooi om te zien hoe hecht dat team is geworden. Ze gaan er iedere dag met enorm veel drive en zin tegenaan, ook al vragen we veel van hen en mogen zij niet met collega's van andere afdelingen in contact komen.”

Volledige HR-cyclus

“We volgen nog altijd de volledige HR-cyclus. We hebben bijvoorbeeld net de vakantiegeldberekening achter de rug”, zegt Joke Renneboog als we vragen naar de werking van HR in deze bijzondere tijden. “Wel zijn de zaken die we

gingen invoeren of vernieuwen, vertraagd of verschoven. Dat is het geval voor de optimalisering van het proces rond de indiensttreding, bijvoorbeeld. En waar we toch nieuw beleid maken, zien we dat de organismen die daar beslissingen in moeten nemen momenteel een andere agenda hebben, zodat we verplicht zijn te wachten.”

Terwijl de reva-academie stilligt, blijven de essentiële opleidingen – denk maar aan beademing – doorgaan. Er zijn ook nieuwe medewerkers die een opleiding nodig hebben om van start te kunnen gaan. Ook daar valt HR niet stil.

En de relatie met de sociale partners? Karolien Pennewaert, die ooit als werknemersvertegenwoordiger secretaris van de ondernemingsraad is geweest, wijst naar het goede overleg dat er voor de crisis al was. “Dat is echt een investering die loont op moeilijke momenten”, zo benadrukt ze. “In deze periode intensifiëren we het sociaal overleg. Ik denk dat ik ondertussen vier ondernemingsraden gedaan heb, en ik heb ook heel veel mensen gesproken om voeling te houden. Ze zijn het gewoon om betrokken te worden bij al die zaken, dan moet je dat in een crisis niet plots helemaal anders gaan doen”, zegt ze. “Dat vraagt wel dat je alert blijft, en dat je bij beleidsbeslissingen ook even gaat horen bij de afgevaardigden hoe zij ernaar kijken. Zo hebben we gisteren samen het nieuwe beleid rond telewerk en het corona-ouderschapsverlof besproken. We hebben op een serene, constructieve wijze heel wat beslissingen genomen.”

Niet meer terug

“Ik denk wel dat er een ‘pre’- en ‘post’-corona gaat zijn. Denk aan de diensten die meer in de bres gaan springen voor elkaar, maar kijk ook naar de projecten die we vroeger amper gerealiseerd kregen ondanks al het duwen; en die je nu plots gerealiseerd ziet, omdat er een gemeenschappelijke vijand is en de weerstand afneemt”, besluit Karolien Pennewaert. “Dat is voor mij een les geweest: wanneer ik in de toekomst nog met projecten strand, zal ik die gemeenschappelijke vijand gaan zoeken om er op die manier misschien wat meer beweging in te krijgen of weerstandverlagend te werken. Maar denk ook aan telewerken. Inkendaal kende dat amper, maar ik denk niet dat we nog naar een fase kunnen waar telewerken niet meer mogelijk is. Wij gaan dat structureel in de organisatie moeten voorzien, voor de niet-zorg alleen, uiteraard. Maar waar dat vroeger niet bespreekbaar was omdat we geen verschil wilden maken tussen zorg en niet-zorg, zie je dat daar nu wel begrip is bij de collega's onderling.”

“Ook de rekrutering verloopt nu soms efficiënter, dan wanneer we mensen uitnodigen om naar hier te komen. Dat proces zal post-corona *leaner en cleaner* georganiseerd worden”, treedt Joke Renneboog haar bij. “We hebben nu echt gevoeld dat dat anders kan. Nee, we gaan niet meer terug naar wat er geweest is.” ■

HR tijdens en na de coronacrisis: case Daikin Europe

"Telkens weer **doen** wat wij **verantwoord** vinden"

■ Timothy Vermeir

In volle coronacrisis moest Daikin amper twee dagen de productie stilleggen in ons land. In dat huzarenstuk zijn proactiviteit en gezond verstand cruciaal gebleken. Dat er veel talent in de onderneming aanwezig was, wist men al, maar de crisis maakte dat extra duidelijk.

“Intens”, antwoordt Hilde Goossens wanneer we vragen hoe ze deze coronacrisis tot nu toe heeft beleefd. “Intens, omdat ik in het heetst van de strijd mee de *leading role* heb opgenomen in het crisismanagement.” Hilde Goossens is General Manager HR Europe bij Daikin. In de regio heeft Daikin drie activiteiten: verkoop, R&D en productie, samen goed voor zo'n 12.000 medewerkers. Oorspronkelijk legde de onderneming, deel van een Japanse multinational, zich alleen toe op airconditioning, maar ondertussen breidde Daikin het aanbod uit met heating, koeling en ventilatie.

Gezond verstand

“Ik heb gemerkt dat je, om deze crisis te beheren, vooral je gezond verstand moet gebruiken”, vervolgt Goossens. “Je moet doen wat je moet doen, omdat er nu eenmaal niemand is die alle antwoorden heeft. In ons geval leidde ons zogenaamde boerenverstand ertoe dat we op tal van vlakken strenger waren dan wat de overheid ons had opgelegd. Zo doen we zelf al aan *contact tracing* nog voor die term in de media opdook.”

De situatie veranderde tijdens de crisis continu, en vandaag is het hoogst onduidelijk hoe het zal evolueren binnen twee weken, laat staan dat we enige zekerheid hebben over het verhaal binnen vijf maanden. “En dus”, zegt Hilde Goossens, “kunnen we niet anders dan deze crisis dag per dag bekijken en telkens weer, op basis van de situatie, doen wat wij verantwoord vinden zodat onze mensen in veilige omstandigheden kunnen werken. En dus hebben we naast *contact tracing* ook temperatuur-

controle voor onze medewerkers ingevoerd, wel steeds in nauw overleg met onze sociale partners. We volgen ook de privéreizen op die medewerkers maken. Het zou onverantwoord zijn om enkel de zakenreizen op te volgen, en geen oog te hebben voor de risico's wanneer werknemers op vakantie gaan naar landen waar de pandemie heerst. We respecteren de persoonlijke keuzes van onze medewerkers, maar wie terugkeert uit een risicogebied, moet eerst veertien dagen in quarantaine voor hij of zij naar kantoor mag komen.”

Snel schakelen

Deze crisis heeft voor haar vooral aangetoond dat een organisatie heel wendbaar moet zijn en competenties nodig heeft op vlak van *change management*. “Dat wisten we allemaal wel al, maar nog niemand was daar al zo hard mee geconfronteerd”, klinkt het bij Goossens. “Eind januari is deze crisis voor ons begonnen, en hebben we onmiddellijk richtlijnen gegeven over wat er moet gebeuren wanneer iemand uit China – en later ook uit Italië – terugkeert. Dat waren algemene richtlijnen die als minimum golden voor heel de EMEA-organisatie. Eenmaal alle landen in crisis waren, hebben we het vanuit het regionale hoofdkantoor grotendeels overgelaten aan de lokale organisaties, omdat de situatie in elk land nu eenmaal erg verschillend was. We volgden van hieruit op welke maatregelen ze namen en hoe het met de mensen ging. Nu komen we in een fase waarin we weer minimumafspraken maken voor EMEA, bijvoorbeeld met een nieuwe richtlijn rond reizen of door alle medewerkers die tot een risicogroep behoren – en dus groter gevaar lopen als ze besmet raken – extra bescherming te bieden. Die aanpak past bij wie we zijn als organisatie: we doen hier niet aan een strakke centrale aansturing, maar leggen wel een minimum op voor alle lokale organisaties, waarna zij hun verantwoordelijkheid moeten opnemen.”

Bij Daikin Europe heeft HR de opportuniteit genomen om de leidende rol op te nemen in het beheer van de crisis, met gezond verstand en duidelijk *ownership*, legt ze uit. Het doel daarbij was duidelijk: *business continuity* combineren met veiligheid

ESSENTIE

- Op basis van gezond verstand nam Daikin Europe maatregelen nog lang voor de overheden die hadden opgelegd, op basis van informatie op de website van de WHO. Het gevolg: de activiteiten zijn slechts twee dagen onderbroken.
- Tijdens de crisis deed de organisatie beroep op het aanwezige talent om taskforces te leiden, maar ook voor de instructiefilmpjes en dergelijke werden eigen mensen ingezet.
- Ook al komt er geen terugkeer naar hoe het was, het is belangrijk dat de onderneming trouw blijft aan haar DNA en cultuur.



> **Hilde Goossens** (Daikin Europe)

"In ons geval leidde ons zogenaamde boerenverstand ertoe dat we op vele vlakken strenger waren dan wat de overheid ons had opgelegd. Zo doen we zelf al aan contact tracing nog voor die term in de media opdook." © GF

en gezondheid van de medewerkers. Het HR-team heeft haar kracht getoond door heel snel te schakelen, benadrukt ze. Tegelijk is de HR-cyclus nooit helemaal stilgevallen.

Maar niet alleen HR moest aan de bak. "Tijdens de crisis zijn er heel wat taskforces geweest die elk een deel van het crisisbeheer op zich namen, bijvoorbeeld over temperatuurcontrole of de terugkeer naar de werkplek. Daarvoor hebben we managers aangesproken om daar het ownership over te nemen. Ook alle HR-managers hebben op een bepaald moment zo'n COVID-taskforce geleid. We gaven die mensen de verantwoordelijkheid van A tot Z: ze moesten kijken wat nodig was en dat ook implementeren. De man die de terugkeer naar de werkplek in goede banen leidde, is een manager uit de service-afdeling die hier totaal geen ervaring mee heeft, maar wel zelf overal is gaan kijken wat er nodig is op vlak van signalisatie. Die doelgerichte aanpak is een troef gebleken."

Twee dagen gesloten

Opvallend is dat Daikin in ons land amper twee dagen heeft stilgelegd tijdens de lockdown. Omdat de organisatie al sinds januari met de thematiek bezig was, is men zélf gaan kijken naar de corona-maatregelen op de website van de Wereldgezondheidsorganisatie om zich op basis daarvan te organiseren. Daar was sprake van één meter afstand als norm, dus toen half maart

de tweede lockdownmaatregelen werden afgekondigd in België, en bleek dat hier anderhalve meter de norm zou zijn, kwam dat als een verrassing. "Daardoor hebben we toch moeten besluiten, in samenwerking met de sociale partners, om even de fabriek te sluiten," zegt Hilde Goossens.

"Op twee dagen tijd zijn we dan, samen met vrijwilligers en in overleg met het veiligheidscomité gaan kijken welke bijkomende maatregelen we moesten nemen. Daar bleek dat de voornaamste uitdaging was dat werknemers onvoldoende afstand konden houden wanneer ze elkaar kruisten. We hebben toen eenrichtingsverkeer ingevoerd, maar moesten toch nog de capaciteit van de fabriek tijdelijk met vijftig procent verminderen, met medewerkers die één week werken, één week tijdelijk werkloos zijn. We drijven de capaciteit stapje voor

"Als niemand alle antwoorden heeft, volg je maar beter je gezond verstand."

stapje weer op, en zitten nu op ongeveer tachtig procent. We werken hier sowieso volgens de kaizen-aanpak van continue verbetering en dat hebben we ook in deze toegepast."

Een belangrijke uitdaging was om de medewerkers op de hoogte te houden van die verbeteringen. De organisatie koos ervoor om een website te maken over de genomen maatregelen, en die te linken aan een SMS-systeem om medewerkers te verwittigen bij iedere update. "Dat is heel succesvol gebleken," zegt Goossens. "Omdat er veel anderstalige medewerkers zijn, hebben we ook filmpjes gemaakt om alles uit te leggen. Voor al die dingen hebben we intern talent gebruikt, zowel voor de website als voor die filmpjes. Die collega's hebben dat zeer goed en snel gedaan."

"Er was ook tijdelijk een echte corona-hulplijn voor arbeiders en bedienden," vult ze nog aan. "Zij konden daar terecht voor praktische informatie omtrent de maatregelen die we nemen. Het is bijvoorbeeld de eerste keer dat we hier gebruik maken van tijdelijke werkloosheid, dus daar waren wel wat vragen rond."

Snel en wendbaar

"Het besef is dat niets zeker is, en dat we als organisatie snel en wendbaar moeten zijn," zo kijkt Hilde Goossens naar de bredere impact van deze crisis. "Als de wil er is, is er veel mogelijk. Denk maar aan het thuiswerk dat goed gelukt is, of aan het succesvol wijzigen van de productie terwijl we slechts twee dagen gesloten waren. Op zulke momenten sta je versteld van het menselijk kapitaal dat je in huis hebt. Maar ik denk ook aan de taskforces, de mensen die zeer snel die website hebben gebouwd, degenen die de filmpjes maakten en ga zo maar door. We wisten al dat we over goede mensen beschikten, maar deze crisis heeft dat nog veel zichtbaarder gemaakt."

Goossens denkt dan wel niet dat een terugkeer naar hoe het vroeger was erin zit, toch gelooft ze evenmin dat alles nu plots anders zal zijn. "Als organisatie zullen we wel vertrekken vanuit onze kerntaken en trouw blijven aan wie we zijn, aan ons DNA, aan onze cultuur," stelt ze. "Neem nu thuiswerk: er gaan nu de wildste voorspellingen rond in de media over thuiswerk na COVID-19, maar het vertrekt bij de vraag wat je zelf wil als organisatie. Wat heb je geleerd in deze crisis, wat houdt er steek voor jouw organisatie? Je mag niet loskoppelen van wie je werkelijk bent en zomaar springen. Want voor je het weet kom je ergens uit waar je helemaal niet wil belanden." ■

Terug naar de werkplek: vragen om over na te denken

■ Steven Van Raemdonck

Nu een geleidelijke terugkeer naar de werkvloer voor sommigen een realiteit is geworden en voor anderen een idee voor (over)morgen, groeit het besef dat de wereld na corona er anders zal uitzien. De belangrijkste beslissingen die de komende weken worden genomen, zullen niet alleen de lay-out en de logistiek van werkplekken over de hele wereld bepalen, maar ook de definitie van wat werk voor ons werkelijk betekent voor de komende jaren.

Voor het begin van de COVID-19-pandemie was de belangrijkste uitdaging voor HR hoe ze een effectieve katalysator konden worden voor transformatie. Vandaag is duidelijk dat de pandemie zo'n katalysator is geweest binnen alle bedrijven en streven toonaangevende organisaties ernaar om een betere werkwereld te creëren. In het proces hebben veel HR-professionals waarschijnlijk in korte tijd en onder extreme druk meer interne veranderingen gerealiseerd dan ze wellicht voor mogelijk hielden.

De nieuwe HR-uitdaging is nu om proactief verbeelding aan de dag te leggen en snelheid te tonen in het succesvol aanpakken van de vele uitdagingen van een grootschalige terugkeer naar het werk. De vragen waar HR-professionals mee geconfronteerd worden, zijn talrijk en gevarieerd, hoewel er nu enkele gemeenschappelijke uitdagingen opduiken die vragen om reflectie.

Persoonlijk of virtueel: wat wordt de standaard?

Voor de pandemie uitbrak, bleek dat 56 procent van de 1.600 Top Employers wereldwijd regelmatig werken op afstand toeliet. De nood om te telewerken tijdens deze gezondheids crisis heeft wellicht het perspectief van HR-leiders veranderd: velen zullen zich de terechte vraag stellen of al wie vroeger dagelijks, of in ieder geval routinematig op de werkplek kwam, dat ook stevast elke dag moet blijven doen.

Een aantal Top Employers zijn nu ook van mening dat de werkplekken en de manier van werken definitief zullen moeten geherstructureerd worden. Voor HR betekent dit de bereidheid om elk aspect van het werk te digitaliseren en digitale vaardigheid te tonen om de noodzakelijke veranderingen te plannen en te helpen realiseren. Ook bij ons hebben veel Top Employers inge-



> **Steven Van Raemdonck**
(Top Employers Institute)
“De nieuwe HR-uitdaging is nu om proactief verbeelding aan de dag te leggen en snelheid te tonen in het succesvol aanpakken van de vele uitdagingen van een grootschalige terugkeer naar het werk.”

zien dat virtuele vergaderingen effectief blijken te zijn en zelfs de voorkeur genieten. Ook morgen zal de voorheen algemeen aanvaarde overtuiging dat face-to-face beter is, niet langer als vanzelfsprekend worden beschouwd.

Flexibiliteit: hoe ver gaan we?

Flexibel werken heeft in coronatijden een nieuwe dimensie gekregen. Thuiswerken is voor velen effectief, of op z'n minst beheersbaar, gebleken. Voor medewerkers met zorgtaken is de situatie op korte termijn complex en zeer persoonlijk. Zo zullen medewerkers met schoolgaande kinderen allemaal hun individuele omstandigheden moeten beheren rond de timing van de heropening van scholen. Ze hebben daarbij de ruimst mogelijke flexibiliteit nodig van hun werkgever om hen te helpen deze situatie het hoofd te bieden.

Ook werkgevers moeten het begrip flexibiliteit heruitvinden, als gevolg van de *social distancing*-regels. Gespreid werk of werken op ongebruikelijke uren zal soms een noodzaak worden.

Hoe faciliteren we de geestelijke gezondheid en het welzijn van werknemers?

Een bemoedigend kenmerk van de lockdown in veel landen was de hoge mate van naleving onder de bevolking. Nu ze terug naar de werkplek keren, zullen we werknemers moeten ondersteunen en begeleiden. Dat bracht een van onze Top Employers ertoe om het aantal EHBO-ers op de werkplek drastisch te vergroten, waarbij de nadruk ligt op het verminderen van stress en het opbouwen van veerkracht en mentaal welzijn voor degenen die moeten terugkeren. Een aantal Top Employers met productie-eenheden laten medewerkers weer aan het werk gaan, al ligt de nadruk op gezondheid en veiligheid, onder meer via temperatuurcontrole en het beperken van direct contact. ■

De auteur, Steven Van Raemdonck, is Country Manager bij Top Employers België. Hij schreef deze bijdrage als lid van de adviesraad van HR Square.



HR tijdens en na de coronacrisis: case Volvo Car Gent

“Dit is het **momentum** om naar andere **arbeidsvormen te evolueren**”

■ Timothy Vermeir

HR speelde een belangrijke rol bij het zoeken naar antwoorden op de coronacrisis. “En wel omdat HR nu eenmaal het beste geplaatst is om de brug te maken tussen de technische maatregelen en de medewerkers”, zegt David Muylaert van Volvo Car Gent. De fabriek werkte mee aan de generieke gids en was een van de eerste in ons land om na de lockdown opnieuw op te starten.

Bij Volvo Car Gent werken zo'n 6.500 medewerkers, waarvan ongeveer 6.000 in productie, en 500 kantoormedewerkers. Hier wordt het erg populaire model XC40 gemaakt, maar er rollen ook V60-wagens van de band. We belden eind mei met David Muylaert, Senior Manager HR. De Gentse fabriek is dan al een paar weken opnieuw aan het draaien, nagenoeg op volle capaciteit.

Als onderdeel van een Chinese groep die ook in China productie-eenheden heeft, en met een belangrijk deel van de toelevering die uit China komt, was men zich bij Volvo Car Gent vroeger dan vele anderen bewust van wat komende was. Op 17 maart moest de fabriek de productie stilleggen, omdat de regels omtrent *social distancing* niet overal nageleefd konden worden. “We zijn die dag zeer vlug van *business as usual* naar crisismodus gegaan en hebben op een gecontroleerde manier de fabriek stilgelegd. Toen beseften we al dat het gecontroleerd stoppen van de productie veel makkelijker zou zijn dan de fabriek opnieuw opstarten. Om die reden zijn we toen al meteen beginnen nadenken over die heropstart en hoe we die zouden aanpakken”, legt David Muylaert uit.

“Ook voor de medewerkers zelf was die stap zeer impactvol, omdat we op dat moment ook nog geen perspectief konden bieden. We konden hen nog niets zeggen over wanneer en hoe we de activiteiten zouden kunnen hernemen”, vervolgt hij. Wie een

operationele job in productie heeft, werd meteen in tijdelijke werkloosheid gezet, wat vrij snel coronawerkloosheid werd. De andere medewerkers zijn in eerste instantie allemaal verplicht geweest om thuis te werken, om vanaf begin april over te schakelen op gestructureerde werkloosheid. “Voor HR zelf was het in eerste instantie alle hens aan dek om de payroll en de administratie op orde te krijgen voor de medewerkers die op tijdelijke werkloosheid werden geplaatst. Maar dan zijn ook wij net als alle andere bedienden overgeschakeld op een regime van zestig procent thuiswerk en veertig procent werkloosheid.”

Niet langer face-to-face

Volvo Car Gent is een van de eerste grote productiebedrijven die opnieuw gestart zijn: een beperkte herstart op 29 april werd gevolgd door het heremen van de productie sinds 4 mei. “De voorbereiding daarvan is gestart op het moment dat we de fabriek hebben stilgelegd. Toen zijn onmiddellijk een aantal taskforces opgericht waar het management samen met onder andere HR, Health & Safety en Communicatie samenwerkten rond een aantal cruciale zaken. Zo ging het over anti-contaminatie – maskers en ontsmettende gels – maar ook over de risico's aan de werkstations, de gevaren in de kantine, over compliance & legal en over de situatie bij onze toeleveranciers.”

De organisatie heeft ook meegewerkt aan de totstandkoming van de generieke gids voor de heropstart, waar ze samenwerkte met de FOD WASO en de sociale inspectie. “Zo hebben we vrij vlug alle maatregelen die in de *draft* versie waren opgenomen al kunnen invoeren en testen. We gingen daarvoor continu in dialoog met onze medewerkers om verbeteringen aan te brengen. Dat doen we nu nog steeds, bijvoorbeeld op het vlak van ergonomie.”

HR speelde een duidelijke rol in de heropstart, in de eerste plaats omdat ook de preventiedienst onderdeel is van de HR-afdeling. “HR was daarnaast ook aanwezig in alle taskforces, net om telkens weer de brug te maken naar de impact op de medewerker. Er was een belangrijke uitdaging voor *enginee-*

ESSENTIE

- Volvo Car Gent dacht van bij het stopzetten van de productie na over de gecontroleerde heropstart.
- HR maakt de brug tussen de technische maatregelen die nodig zijn, en de medewerkers die hun gedrag moeten aanpassen.
- Door in contact te blijven met alle medewerkers, zorgt de organisatie ervoor dat zij mee zijn in het proces van het crisisteam.

ring, maar de oplossing moest ook aanvaardbaar zijn voor de medewerkers. Er zijn veel veranderingen aan het gedrag van mensen nodig, en dat is het terrein van HR. We hebben ervoor gekozen om stewards – een beetje zoals in het voetbal – in te zetten die mensen attent maken op de anderhalve meter afstand en andere gedragsaanpassingen die nodig zijn.”

David Muylaert merkt wel dat de coronacrisis ook impact heeft op de klassieke HR-processen. “Eerst en vooral: de manier waarop we onze diensten verlenen, verandert. Er is heel wat dienstverlening die vandaag online of via het *service center* verloopt. We hebben er bewust voor gekozen om de fysieke openingsuren van HR te beperken, maar er tegelijk voor te zorgen dat we vlotter online of telefonisch te contacteren zijn. Dat is een evolutie, want we gaan niet langer altijd face-to-face beschikbaar zijn”, klinkt het. “Op dat vlak is er overigens een interessant onderscheid te maken: terwijl de ondersteunende HR-diensten meer in de richting van *remote*

“De HR business partners zijn tegenwoordig nog dichter bij productie betrokken.”

working evolueren, zijn de HR business partners tegenwoordig net nog dichter bij productie betrokken. Op termijn zullen we daar lessen uit trekken, en evolueren naar een *best of both worlds*. Dit is het momentum om naar andere arbeidsvormen en -patronen te evolueren. HR kan hier een pioniersrol in spelen. We hebben bijvoorbeeld al geruime tijd een thuiswerkpolicy, maar ook die zal verder gefinetuned worden met de opgedane ervaringen tijdens de coronacrisis.”

In contact blijven

Om contact te houden met medewerkers die thuis waren, stuurde Volvo Car Gent de wekelijkse nieuwsbrief, die normaal geprint aan de ingangen ligt, digitaal naar alle medewerkers. Bij heel belangrijk nieuws – dat is sinds de lockdown een keer of drie gebeurd – is er ook een sms-systeem geactiveerd, al probeert men daar niet al te veel gebruik van te maken om de medewerkers niet te vaak te storen of nodeloos te alarmeren.

“Vanuit HR hebben we ook gevraagd aan onze leidinggevendenden om contact op te nemen met de medewerkers uit hun team, bijna wekelijks”, vervolgt David Muylaert. “Zij doen dan een belronde om te kijken hoe het met de medewerker en zijn of haar familie gaat en antwoorden op HR-gerelateerde vragen. Dat vraagt inderdaad een grote inspanning van die leidinggevendenden, maar hun rol is cruciaal in een dergelijke crisis.” Om hen bij te staan, werkte HR scripts uit en werd hen op het hart gedrukt om zeker te polsen naar de gezondheid van de medewerkers. Leidinggevendenden kregen ook een FAQ mee, met antwoorden op veel gestelde vragen.

“Door contact op te nemen en mensen te informeren, waren al onze mensen stapsgewijs mee in het proces waar het crisisteam in zat. Te gepasten tijde hebben we Teams-meetings gehouden met alle leidinggevendenden samen met de mensen van HR, communicatie en de plant manager. Daarin ging we in op onderwerpen zoals omgaan met thuiswerk, hoe je je werk kan organiseren met de kinderen thuis, maar ook *digital learning*. We maakten massaal kennis met de digitale



> David Muylaert

“HR was ook aanwezig in alle taskforces, net om telkens weer de brug te maken naar de impact op de medewerker. Er is een belangrijke uitdaging voor engineering, maar de oplossing moet ook aanvaardbaar zijn voor de medewerkers. Er zijn veel veranderingen aan het gedrag van mensen nodig, en dat is het terrein van HR.” © GF

technologieën en toonden onze mensen wat ze er allemaal mee kunnen doen. Zij konden die informatie vervolgens doorgeven aan hun medewerkers en hen ook uitleggen waarom we bepaalde dingen doen.”

Echte sociale dialoog

Volvo Car Gent draagt het sociaal overleg hoog in het vaandel/ Zo zijn er 21 volledig vrijgestelde afgevaardigden met wie er een zeer nauw overleg is. “Dat stelt ons in staat om tot een echte sociale dialoog te komen”, zegt David Muylaert daarover. “We hebben de dialoog in deze crisis op dezelfde manier gevoerd met die 21 afgevaardigden. We hebben hen mee betrokken en een goed tempo aangehouden. Daarbij is het onze bedoeling om aan twee kanten dezelfde taal te spreken: leidinggevendenden en vakbonden moeten hetzelfde vertellen wanneer een medewerker een vraag stelt. We gaan niet zo ver als in het Duitse model waarbij de vakbonden mee beslissen, maar gaan een constructieve samenwerking aan om tot een oplossing te komen die door beide partijen gedragen wordt. Dat betekent tijdens deze crisis dat de taskforce vergadert en met suggesties komt, en de vakbonden die bestuderen en voorstellen kunnen doen om die suggesties verder te *tweaken*.” ■

Rekruteren

Solliciteren in coronatijden: enkele inzichten

■ Eva Verduyssen

De coronacrisis verminderde dan wel de mobiliteit op de arbeidsmarkt, de rekrutering viel niet helemaal stil. De afstandsregels noopten de *recruiters* echter tot het uitwerken van een nieuwe aanpak voor het selectieproces. Dat leidde tot interessante *eyeopeners*, maar net zo goed tot het inzicht dat *face-to-face* toch vaak beter is, zo leerde Eva Verduyssen van Planet Group.



> **Eva Verduyssen**
“De toekomst is multimediaal: het videogesprek is een blijver, maar dan vooral in combinatie met een face-to-facegesprek.”

Ook in de coronacrisis zijn organisaties blijven rekruteren. Wie, zoals wij, in de zorg actief is en dus kampt met een chronisch tekort op de arbeidsmarkt, heeft ook niet de luxe om dat zomaar eventjes enkele maanden stil te leggen. Toch viel het op dat er minder reacties kwamen op vacatures. Bovendien vonden potentiële kandidaten het vreemd wanneer onze *recruiters* hen tijdens de crisis, op een moment dat iedereen gefocust is op veiligheid en gezondheid, proactief contacteerden.

Maar dat wil niet zeggen dat de rekrutering stilviel. In onze eigen organisatie, bijvoorbeeld, zijn we wel even gestopt met het actief benaderen van interessante profielen, maar bleven sollicitaties op onze vacatures wel binnenkomen. Mensen die thuis zijn, al dan niet tijdelijk werkloos, denken na over hun prioriteiten en lijken de zinvolheid van werk te herbekijken, zo leerden we.

Video: niet hetzelfde

Bij Planet Group werden de face-to-face-gesprekken vervangen door *videocalls*. Het uitgangspunt was om het proces zo veel als mogelijk te behouden, maar dan op afstand. Op papier lijkt dat ook een prima aanpak, want het gestructureerde interview waarop een rekruteerder zich baseert, kan net zo goed op deze manier plaats vinden.

In de praktijk blijkt het zo makkelijk niet – aan beide zijden van de webcam. Zo kan je als werkgever wel de nodige informatie verzamelen en zelfs een aantal tests laten afleggen, toch gaat er heel wat non-verbale communicatie verloren die helpt om antwoorden van sollicitanten te kaderen. En dan is er nog de occasionele technische storing of mensen die het niet gewoon zijn

om via de webcam te spreken en dus maar half in beeld komen.

Het is tegelijk ook moeilijker om op persoonlijk niveau een sollicitant te overtuigen. Terwijl potentiële medewerkers anders op bezoek komen, het gebouw kunnen zien en ruiken, koffie krijgen, en door iedereen vriendelijk begroet worden, biedt de webcam veel minder mogelijkheden om elkaar aan te voelen. Die beperking kan je deels overwinnen door meerdere personen met de sollicitant te laten spreken, en door meer te vertellen over cultuur en sfeer dan wanneer de sollicitant alles met eigen ogen kan zien, maar via video is dat niet hetzelfde.

Overigens is het ook voor de sollicitant niet evident om te solliciteren via videocall. ‘Zie ik mezelf hier werken?’ is de vraag die hij of zij zich stelt. Wanneer je niet ‘hier’ kan komen, is het moeilijk om daar voor jezelf een antwoord op te formuleren. Hij of zij kan veel moeilij-

ker nagaan of er een klik is met de organisatie, het team en de bedrijfscultuur.

Multimediaal solliciteren

Heeft de videocall dan afgedaan als middel in een selectieprocedure? Zeker niet, want de voorbije periode heeft ook gewezen op heel wat voordelen. Gesprekken verlopen efficiënter en voor een verspreide organisatie als de onze is het een voordeel dat je vanuit Gent iemand kan interviewen die in Limburg zal werken en dus daar ook woont. Bovendien is de drempel ook heel laag voor sollicitanten, die weinig moeten investeren in een gesprek.

Maar de toekomst is multimediaal: het videogesprek is een blijver, maar dan vooral in combinatie met een face-to-facegesprek. Op die manier zullen we er ook na de coronacrisis in slagen om de efficiëntie en laagdrempeligheid van de videocall te combineren met de grondigheid en persoonlijkheid van direct contact. ■

De auteur, Eva Verduyssen, is HR Director bij Planet Group. Zij schreef deze bijdrage als lid van de adviesraad van HR Square.

HR-Planet IT-Planet X-Care

Members of Planet Group

HR tijdens en na de coronacrisis: case Argenta

“Het is **belangrijk** om **perspectief** te bieden aan de **medewerkers**”

■ Timothy Vermeir

Bij Argenta zijn er mechanismen die in werking treden zodra er een crisis uitbreekt. Dat hielp de bank om telkens een stapje voorsprong te hebben en zelf te beslissen vooraleer er maatregelen opgedrongen werden. “Tot aan het thuiswerk ging het er erg hectisch aan toe, maar zodra de beslissing genomen was, wisten we dat al onze medewerkers veilig waren.”

“Ik heb (vermoedelijk) zelf COVID-19 gehad. Drie weken lang was ik buiten strijd. Het was een milde vorm – ik heb niet in het ziekenhuis gelegen – maar ik was wel heel erg kortademig en zeer snel uitgeput”, steekt Veronique Michiels, Directeur Organisatie & Talent bij Argenta, van wal. Dat was op het moment dat de lockdown van kracht werd in het hele land. Gelukkig, klinkt het, had de bank voorsprong genomen op de overheid, waardoor de belangrijkste maatregelen al getroffen waren.

“Helemaal aan het begin van de crisis hadden we hier bij Argenta meteen het gevoel dat er ons iets zeer groot zou overkomen. En dus hebben we binnen het bedrijf meteen de nodige mensen samengebracht in een crisisteam om na te denken over hoe we met deze crisis kunnen omgaan”, vertelt ze via Skype. “Als bank hebben we mechanismen om zo’n crisis te beheren, onder meer met een team dat operationeel wordt met daarin alle leden van het directiecomité, samen met mensen van non-financial risk, de HR-functie, communicatie en een aantal andere functies, afhankelijk van het type crisis dat we meemaken. Met dat team hebben we elke dag vergaderd: we volgen het dashboard met operationele indicatoren op, maar bespreken ook het aantal besmettingen en de maatregelen die we op dat vlak moeten

nemen. Als ik daar nu, twee maanden later, op terugkijk, dan kan ik alleen maar zeggen dat dat een zeer geoliede machine was. Ondertussen is het aantal vergaderingen teruggebracht tot twee per week”

Veilig thuis

Zodra er berichten waren dat ook in ons land mensen besmet raakten, heeft men bij Argenta meteen uitgewerkt hoe de organisatie zou reageren mocht een medewerker positief testen. Toen duidelijk werd dat een dergelijke ad-hoc aanpak te omslachtig was, besliste de bank – op een zondag, nota bene – om onmiddellijk over te stappen op algemeen thuiswerk voor alle medewerkers. “Dat was nog vóór de verplichting vanuit de overheid”, verduidelijkt Veronique Michiels. “We hadden dat nog nooit getest op zo’n grote schaal, maar het was voor ons duidelijk dat dat een noodzakelijk stap was, omdat we niet langer ad hoc konden blijven werken. Achteraf kunnen we bevestigen dat Argenta goed is blijven draaien, en dat mensen bovendien meteen ook begrepen dat het een beslissing was in functie van hun eigen veiligheid. We hebben overigens gemerkt dat er dankzij die beslissing rust kwam in de organisatie. Tot dan ging het er erg hectisch aan toe, maar het was een verademing om thuis te werken. We hoefden ook niet bang meer te zijn dat we onze medewerkers in een onveilige situatie brachten, want thuis waren ze veilig.”

Alleen maar voordelen

“Op het moment van de landelijke lockdown, ben ik dan zelf uitgevallen”, vervolgt ze. “Maar, omdat we een week voorsprong hadden genomen door zelf te beslissen om naar volledig thuiswerk over te gaan, was dat voor ons geen grote schok. We hebben onze medewerkers tijdens deze crisis bevraagd, en de resultaten van die peiling vallen samen met mijn persoonlijke ervaring: 85 procent van de medewerkers gaf aan dat ze nooit hadden durven te dromen dat het thuis-

ESSENTIE

- Zodra de coronacrisis op de radar kwam, bereidde Argenta zich voor op wat zou komen. De bank stuurde snel bij zodra dat nodig bleek.
- Ze willen weliswaar graag contact met collega’s, uit de interne bevraging blijkt dat thuiswerk voor 85 procent van de Argenta-medewerkers vlot verloopt.
- Na een eerste aarzeling paste de HR-afdeling zich aan de omstandigheden o aan m de HR-cyclus te laten doorlopen.



> **Veronique Michiels** (Argenta)

“Wij trachten telkens de verplichtingen vanuit de overheid voor te zijn, en prikken zélf de datum waarop iedereen terugkomt, in plaats van telkens meegesleurd te worden door nieuwe beslissingen van anderen.” © Hendrik De Schrijver

werk zo goed zou verlopen. Ik ondervind zelf ook alleen maar voordelen aan het telewerken.”

Vrij snel, al in de loop van de maand april, gaf onze CEO de opdracht om ook verder te kijken: wat wordt straks het nieuwe normaal? Gaan we straks weer naar een situatie van sporadisch telewerk? Waarschijnlijk niet, denkt Veronique Michiels. Bij Argenta konden medewerkers al twee dagen telewerken, al paste dat in de praktijk niet met de arbeidsorganisatie. “In de feiten hadden we dus weinig telewerk. Nu hebben we bewezen dat het wel degelijk kan, en dus willen we kijken hoe we dat verder kunnen uitbouwen.”

De persoon in zijn cocon

Veronique Michiels merkt dat medewerkers de isolatie na een tijd lastig begonnen te vinden. Daarop besliste de organisatie om extra ondersteuning aan te bieden, met aandacht voor de persoon in zijn cocon en hoe die deze crisis beleeft. “De leidinggevenden hebben doorheen deze crisis fantastisch werk geleverd: zij zijn goed in contact gebleven met hun medewerkers en wisten steeds hoe het met hun mensen ging.”

Terwijl medewerkers vandaag aan de ene kant nood hebben om collega's te zien, zijn ze tegelijk ook weigerachtig om naar kantoor te komen, omdat ze inzitten met hun veiligheid. Al spelen er ook praktische zaken mee, zoals bijvoorbeeld de moeilijkheden die

vooral jonge gezinnen hebben om alles te regelen, nu de scholen gesloten zijn (*dit gesprek vond plaats voor de kleuterscholen en lagere scholen weer de deuren openen voor alle leerlingen, nvdv*).

“Wij hebben als organisatie besloten om sowieso te blijven telewerken tot het einde van de zomer, met een duidelijk proces voor uitzonderingen op die algemene regel”, stelt de HR-verantwoordelijke. “Het is belangrijk om perspectief te bieden aan de medewerkers. Wij trachten telkens de verplichtingen vanuit de overheid voor te zijn, en prikken zélf de datum waarop iedereen terugkomt, in plaats van telkens meegesleurd te worden door nieuwe beslissingen van anderen.”

Argenta maakte geen gebruik van de regeling rond tijdelijke werkloosheid tijdens de crisis, ook niet in de 25 kantoren die de bank in eigen beheer heeft. Daar konden klanten in de voormiddag steeds terecht. In de namiddag zette de bank de kantoormedewerkers in de backoffice in, waar er alleen al omwille van het uitstel van krediet flink wat extra werk was. Dat bleek een succes: die medewerkers vinden het interessant en leerzaam om ook die kant van de organisatie te leren kennen, hoorde Veronique Michiels van hen.

Meer openheid

Deze gezondheids crisis heeft ook onmiddellijke impact op de werking van de HR-afdeling, in het bijzonder als het gaat over de domeinen opleiding en de opstart van nieuwe medewerkers. Hoewel het eerste idee was om geen sollicitatiegesprekken of opleidingen te organiseren, besefte men bij Argenta al gauw dat ze niet op de pauzeknop konden duwen. “En dus zijn we vanaf de eerste week blijven doorgaan en liep alles – ook assessments – via het scherm van de laptop. Wat

“Wij blijven sowieso telewerken tot het einde van de zomer.”

maakt dat we dus nieuwe medewerkers hebben aangeworven die we voor het eerst in levende lijve zagen op het moment dat ze hun contract kwamen ondertekenen.”

Ook het opleidingsteam is na een pauze opnieuw aan het werk gegaan om digitale alternatieven uit te werken. “Ondertussen zijn een groot deel van onze opleidingen gedigitaliseerd. De bank ontdekte ook dat podcasts een manier zijn om in gesprek te gaan met medewerkers in het kader van een opleiding en kreeg daar heel positieve feedback op. We hebben zo korte opleidingen gemaakt voor leidinggevenden rond bepaalde onderwerpen. We noemen het zelf inspiratiepodcasts, omdat het vooral de bedoeling is om mensen te laten nadenken, veeleer dan ze concrete tips & tricks te geven.”

En wat dan met de echte contacten die toch typisch zijn voor HR? “Wij hebben hier geen business partners, maar werken met coaches vanuit HR. Zij zijn vanuit de HR-afdeling in deze crisis hét aanspreekpunt voor de organisatie. Die coaches vertellen ons nu dat het vaak makkelijker is om met medewerkers moeilijke onderwerpen te bespreken dan voor de crisis. Ook zij verwachtten dat niet, maar digitale communicatie bleek geen rem. Integendeel zelfs: de tongen komen soms zelfs rapper los. Omdat we als samenleving allemaal in hetzelfde schuitje zitten, komt er meer openheid, waardoor dan weer meer diepgang ontstaat.” ■

Heropstart

Veilig terug naar kantoor

■ Marian Dewaersegger

Na de lockdown volgt nu de heropstart voor tal van ondernemingen. Aan die terugkeer is ook een juridisch aspect verbonden, in het bijzonder als het gaat over (verplicht of vrijwillig) thuiswerk en de gezondheidsrisico's op het werk.

De afgelopen maanden is duidelijk geworden dat het bedrijfsleven zich op zeer korte tijd heeft moeten heruitvinden, waarbij al te vaak bleek dat het wettelijk kader niet aangepast was aan de realiteit. Denk aan de regels omtrent tijdelijke werkloosheid die niet voorzien zijn op de snelheid waarmee ondernemingen moesten schakelen.

Terug naar kantoor of telewerk?

Een ander pijnpunt is en blijft de kwestie van het telewerken. Tot 4 mei was het duidelijk: in de niet-essentiële sectoren was telewerk wettelijk verplicht voor alle functies die zich daartoe leenden. Sinds 4 mei, toen een algemene aanbeveling in de plaats van de verplichting kwam, rijzen er heel wat vragen bij werkgevers. Kan ik werknemers nu nog verplichten tot telewerken? Kan ik hen verplichten om terug naar de werkplek te komen, ondanks de aanbeveling? En is een bijlage bij de arbeidsovereenkomst verplicht als medewerkers nog aan telewerk doen? Er is in de regelgeving geen pasklaar antwoord te vinden op al die vragen, dus moeten we starten vanuit de concrete context.

Zo lijkt verplicht telewerken vandaag nog steeds mogelijk als binnen de bedrijfsomgeving *social distancing* niet mogelijk is en u geen alternatieve adequate bescherming kan bieden. Hebt u wél de nodige preventiemaatregelen genomen om het risico op een besmetting op de werkvloer tegen te gaan, dan kan de werknemer niet zomaar weigeren om terug te komen wanneer de werkgever dit vraagt. Een uitzondering is er voor werknemers met een specifiek risicoprofiel die een quarantaine-attest kregen van hun arts. Die medewerkers hebben het recht om thuis te werken.

U kan werknemers ook de keuze laten om al dan niet te telewerken. In dat geval gaat het *de facto* om structureel telewerken en is er een addendum bij de arbeidsovereenkomst nodig dat voldoet aan de voorwaarden van de CAO nr. 85. Zo zullen er onder andere afspraken gemaakt moeten worden over de vergoeding van de kosten die verbonden zijn aan het telewerk.



> **Marian Dewaersegger**
"Sinds 4 mei, toen een algemene aanbeveling in de plaats van de verplichting tot telewerk kwam, rijzen er heel wat vragen bij werkgevers. Kan ik werknemers nu nog verplichten tot telewerken?"

Hoe dan ook is het belangrijk om duidelijke spelregels vast te leggen in een specifieke policy met daarin een aantal principes over onder andere de beschikbaarheid en de bereikbaarheid. Ook wanneer telewerken afgewisseld wordt met kantoorwerk in een beurtroolsysteem om zo *social distancing* te kunnen respecteren, zijn duidelijke afspraken nodig.

Beschouwt u deze periode als een test voor een duurzame verandering van de organisatie van het werk? Benut dan deze kans en bevraag het personeel over hun bevindingen. Op basis daarvan kan u een betere langetermijnstrategie uitbouwen.

Aansprakelijkheidsrisico

Een andere kwestie waarmee veel werkgevers worstelen is het aansprakelijkheidsrisico. Kan ik aansprakelijk gesteld worden als ik werknemers verplicht om terug te komen en iemand raakt besmet? Werkgevers hebben niet veel te vrezen op het vlak van aansprakelijkheid op voorwaarde dat ze de aanbevelingen uit de generieke gidsen correct opvolgen en daarnaast binnen hun onderneming specifieke maatregelen implementeren die aangepast zijn aan hun concrete werksituatie, in samenspraak met de preventieadviseur en na overleg met de bevoegde overlegorganen (CPBW, SD). Doet u dat niet, dan is dat een inbreuk op de verplichtingen in het kader van de welzijnswetgeving, wat aanleiding kan geven tot een strafrechtelijke vervolging en mogelijk ook een burgerlijke aansprakelijkheid.

Concreet betekent dit dat de werkgever toch best niet te licht gaat over de verplichtingen inzake *social distancing*, het waarborgen van een goede hygiëne en dergelijke meer. Voelt de onderneming zich onvoldoende in staat om dit zelf aan te pakken, dan is het aan te raden de ondersteuning in te roepen van de externe dienst voor preventie en bescherming op het werk. ■

Concreet betekent dit dat de werkgever toch best niet te licht gaat over de verplichtingen inzake *social distancing*, het waarborgen van een goede hygiëne en dergelijke meer. Voelt de onderneming zich onvoldoende in staat om dit zelf aan te pakken, dan is het aan te raden de ondersteuning in te roepen van de externe dienst voor preventie en bescherming op het werk. ■

De auteur, Marian Dewaersegger, is advocaat-vennoot bij Sotra. Zij schreef deze bijdrage als lid van de adviesraad van HR Square.



HR tijdens en na de coronacrisis: case Luminus

“De fysieke afstand leidde paradoxaal genoeg tot meer connectie”

■ Timothy Vermeir

De medewerkers bij Luminus zijn erg wendbaar en weerbaar, stelt HR-directeur Katleen Daems tevreden vast. Door intensieve communicatie, maar ook door te luisteren naar de noden en wensen van medewerkers, kon HR een centrale rol spelen in het crisisbeheer.

Katleen Daems is HR-directeur bij Luminus dat in ons land 2.000 medewerkers telt. De helft werkt in de traditionele energiebusiness: het produceren van elektriciteit en het verkopen van gas en elektriciteit. De andere medewerkers zijn actief in energiediensten die er in de loop der jaren bij zijn gekomen: installeren van zonnepanelen, HVAC (*afkorting van heating, ventilation en airconditioning, nvdv.*) en elektrische installaties.

Als HR-directeur is Katleen Daems verantwoordelijk voor HR, Health, Safety & Environment, Real Estate & Facilities. De combinatie samen in één hand hebben, is in deze crisis een voordeel gebleken. “Het geeft me een goed overzicht”, vertelt ze eind mei via Microsoft Teams. “Het voordeel is ook dat je zeer efficiënt kan overleggen. Het vereenvoudigt het beslissingsproces. De mensen zijn ook gewoon van met elkaar samen te werken. Ik deed elke week al mijn managementmeeting binnen HR, en daar zat facilities, HSE en de rest in, dus die kennen elkaar goed. Wanneer je dan ineens beslissingen moet nemen over gebouwen, telewerk en veiligheidsmaatregelen en je moet antwoorden op allerlei vragen van zowel management als personeel, dan loopt het gewoon vlotter.”

“Eind februari al stelden we ons crisisteam samen, dat tot midden mei drie keer per week over-

legde”, vervolgt Daems. “EDF heeft vestigingen in China en Italië, dus we zagen deze crisis wel komen. HR is voor een groot deel in de lead gekomen van het crisismanagement. Binnen de HR-afdeling heeft een klein team zich met niets anders dan het crisisbeheer beziggehouden, terwijl de rest van de collega’s van thuis uit hun normale taken hebben verdergezet. Zo hebben we ervoor gezorgd dat niet iedereen met deze crisis bezig moest zijn, waardoor al onze projecten en al onze operationele zaken gewoon zijn blijven doorlopen, tot de rekrutering en assessments toe. We zijn in alles volledig digitaal gegaan en eigenlijk lukt dat zeer goed.”

Hoe hielden jullie contact met medewerkers die in tijdelijke werkloosheid waren en met de thuiswerkers?

KATLEEN DAEMS: “Vooral de filialen hadden te maken met technische werkloosheid, en daar is intensief contact gebleven vanuit het lokale management. Daar zijn we als HR iets minder mee bezig geweest. Wat de thuiswerkers betreft hebben we dit als een opportuniteit aangegrepen om net heel veel contact te hebben. Samen met het communicatiedepartement verstuurd we zeker in de eerste fase van de crisis dagelijks mails. Mensen waren wat onzeker en bang, en hadden heel wat vragen. We organiseerden daarom regelmatig calls met 100 tot 200 *people managers* waarin we korte updates gaven en medewerkers de mogelijkheid boden om vragen te stellen. Vroeger hadden we ook dat soort samenkomsten, maar die gebeurden fysiek, wat betekende dat we die een maand op voorhand moest inplannen en we dus per definitie achter de feiten aanhielden. Als we nu willen afstemmen met 200 mensen lanceer je een uitnodiging voor een half uur Teams-meeting, en kort daarna heb je die 200 mensen bij elkaar. De fysieke afstand leidde paradoxaal genoeg tot meer connectie met grotere groe-

“We moeten goed nadenken over wat we nu precies geleerd hebben in deze crisis.”

ESSENTIE

- ➔ Bij Luminus is Katleen Daems verantwoordelijk voor HR, Health, Safety & Environment, Real Estate & Facilities. Die combinatie was een enorm voordeel tijdens de crisis.
- ➔ Door willekeurig honderd medewerkers op te bellen, had HR voeling met wat er leefde bij het personeel en kon men bijsturen waar nodig.
- ➔ In deze crisis is de wendbaarheid en weerbaarheid van medewerkers tot uiting gekomen.

pen – en bovendien met groepen waar wij als HR niet snel contact mee hebben. We hebben verschillende sites over heel het land, en nu hebben we die ineens allemaal samen in één call. We gaan die manier van werken dan ook aanhouden na de crisis.”

Hoe moeilijk was het om de mensen die bleven werken dat in veilige omstandigheden te laten doen?

KATLEEN DAEMS: “De moeilijkheid zat hem in het feit dat het in het begin helemaal niet zo duidelijk was wat we precies moesten doen. Er kwamen heel veel vragen waar we zelf geen antwoord op hadden. Ondertussen weten aan welke eisen we moeten voldoen en zijn we ook gerustgesteld zolang we die 1,5 meter respecteren.

De medewerkers in productie hadden aanvankelijk het gevoel dat zij hun leven riskeerden terwijl anderen konden thuiswerken. We hebben hen echt moeten motiveren om aan de slag te blijven. En wel door ervoor te zorgen dat al het beveiligingsmateriaal er was – ook wij bleven niet gespaard van de hele mondknipsaga – en hen constant aan te moedigen en te bedanken. In het begin van de *confinement* was er een duidelijke piek in het kortetermijnabsenteïsme, dat meer dan verdubbeld was, maar na twee weken is dat teruggevallen naar normale cijfers. We volgen dat nog altijd op.”

Hoe was het gesteld met de motivatie van de thuiswerkers?

KATLEEN DAEMS: “We hebben ups en downs gezien in de motivatie, iets wat overal wel het geval was, denk ik. We hebben onze managers de nodige tips en tools geven om vooral in contact te blijven met hun mensen, hen te zeggen dat het oké is dat ze zich soms minder goed voelen. Wat ook heel belangrijk is geweest, is om mensen de boodschap te geven dat het oké is als ze geen acht uur aan een stuk hebben gewerkt, en als het wat anders loopt. Als je kinderen hebt die ook thuiszitten, is dat normaal. We hebben de managers moeten uitleggen dat het normaal is om dat toe te laten. Vaak zit die ‘9 tot 5’-mentaliteit in het hoofd van mensen en willen ze daar niet van afwijken.

We namen vanuit HR ook het initiatief om willekeurig honderd mensen uit te kiezen en op te bellen met de bedoeling de temperatuur te meten en na te gaan waar we meer aandacht aan moesten besteden. We hebben daar vooral uit geleerd dat mensen onze intensieve communicatie, ook vanuit het directiecomité, erg apprecieerden. Ook onze CEO heeft heel wat communicatie uitgestuurd, met veel empathie en begrip voor de situatie. Mensen waardeerden het echt dat we veel aandacht schonken aan hun veiligheid.

Er zijn wel vragen gekomen over ergonomie bij thuiswerk: zeker als je in een langere periode thuiswerkt, is het belangrijk dat je een goede stoel hebt en dergelijke. Op basis van die feedback hebben we beslist dat mensen de kans moesten krijgen om bureaustoelen te komen halen op onze sites. Logistiek was dat een uitdaging, maar uiteindelijk hebben we zowel schermen, klavieren en ergonomische stoelen ter beschikking gesteld.

Een andere opmerking was dat sommige managers toch iets te veel sturend waren in het managen van tijd. Daar hebben we die leidinggevenden aangemoedigd om dat meer los te laten. Het is immers beter dat iemand een paar uur per dag kan werken dan dat hij of zij zich ziek meldt.”

Verandert deze crisis de manier waarop de organisatie naar haar menselijk kapitaal kijkt?

KATLEEN DAEMS: “Wat ik vooral zie, is dat onze mensen veel weerbaarder zijn, veel wendbaarder ook, dan we gedacht hadden. Met



> Katleen Daems (Luminus)

“De fysieke afstand leidde paradoxaal genoeg tot meer connectie met grotere groepen, en bovendien met groepen waar wij als HR niet snel contact mee hebben. We hebben verschillende sites over heel het land, en nu hebben we die ineens allemaal samen in één call.” © GF

thuiswerk en de bijhorende digitalisering hebben we de laatste, moeilijke stappen om volledig digitaal te gaan ineens gezet. Ook met mensen waarvan je dacht dat ze moeite zouden hebben om te volgen. Maar iedereen is gevolgd, probleemloos. Ik denk dat mensen zich enorm flexibel hebben opgesteld, en dat vervult me met hoop dat we in de toekomst grote evoluties en innovaties nog gemakkelijker gaan kunnen verwezenlijken.”

We hernemen nu, maar hernemen we wat we achtergelaten hebben in februari, of wordt het anders?

KATLEEN DAEMS: “Ik ben ervan overtuigd dat we niet zomaar teruggaan naar het oude. Met het bedrijf gaan we nu een paar maanden de tijd nemen om daarover na te denken. We zitten nog wel een tijdje in deze situatie, dus we hebben nog wel even. We moeten goed nadenken over wat we nu precies geleerd hebben in deze crisis. Wat is beter gegaan? Wat was er voordien positief en moeten we behouden? De combinatie van die twee is waar we naartoe willen na deze crisis. Die denkoefening volgt nog, maar ik ben ervan overtuigd dat een aantal dingen fundamenteel zullen veranderen.” ■

HR tijdens en na de coronacrisis: case Ricoh

“Onze manier van werken zal niet volledig veranderen”

■ Interview: Solange Berger – Bewerking: Timothy Vermeir

Als een kapitein aanwezig en aanspreekbaar blijven op het schip dat de storm trotseert: zo zou u de aanpak bij Ricoh tijdens de coronacrisis kunnen verbeelden. “We hebben erg veel gecommuniceerd, misschien zelfs *overgecommuniceerd*”, klinkt het op het moment dat de lockdown stilaan versoepelt.

Julie Belmans is HR-directeur van Ricoh België-Luxemburg. De onderneming, die in onze regio bijna 800 medewerkers telt, levert documentatiediensten, consulting, software- en hardware-oplossingen aan bedrijven over de hele wereld. “Ik moest meteen in actie schieten”, klinkt het als we vragen hoe ze deze crisis beleefde. “Het was belangrijk dat we snel en gestructureerd reageerden. Medewerkers hebben op dergelijke momenten leiderschap nodig. Met de CEO en de andere directieleden hebben we nauw overlegd zodat we zo proactief mogelijk konden handelen. We waren al een hecht team, en deze crisis heeft onze banden verder versterkt. Ik ben zelf vanaf het begin van de crisis om de week gaan telewerken, in functie van de kinderen. We wilden er als organisatie voor zorgen dat er altijd iemand van het management op kantoor was, een beetje zoals een kapitein die op het schip blijft. Het was een manier om te laten zien dat we er waren.” Bij Ricoh kwam een deel van de medewerkers in het stelsel van tijdelijke werkloosheid terecht, van wie aan de slag was, werkte een overgrote meerderheid thuis. “Tijdens de lockdown deden veel medewerkers ook andere dingen dan voorheen. De polyvalentie van sommige is toen duidelijk geworden. Het toonde de rijkdom van hun vaardigheden.”

Koffiecorners

Om de situatie van nabij op te volgen, was er elke dag telefonisch overleg binnen het directieteam. “We hebben erg veel gecommuniceerd – zelfs *overgecommuniceerd*. Zo nodigden we elke dag, ’s ochtends en in de namiddag, alle medewerkers uit voor de zogenaamde koffiecorners. In het begin deden vele medewerkers daar ook aan mee – ze hadden dan ook veel vragen – maar dat aantal verminderde na verloop van tijd”, duidt Julie Belmans. “Dat waren ideale gelegenheden om even hallo te zeggen en na te gaan of er geen medewerkers getroffen waren of mensen in hun onmiddellijke omgeving hadden die besmet waren. Er zijn een aantal personeelsleden besmet geraakt, maar er is binnen onze organisatie niemand overleden aan corona. Tijdens de koffiecorners mochten mensen zich echt uiten, wat leidde tot zeer positieve contacten. Los daarvan vroegen we leidinggevendenden ook om geregeld individueel contact te hebben met hun teamleden aangezien sommige mensen verlegen zijn en misschien niet het woord durven te nemen tijdens een videoconferentie.”



> **Julie Belmans**
(Rico
België-Luxemburg)
“We wilden er als organisatie voor zorgen dat er altijd iemand van het management op kantoor was, een beetje zoals een kapitein die op het schip blijft. Het was een manier om te laten zien dat we er waren.”

© GF

Ricoh bood in ons land aan alle medewerkers de mogelijkheid om zich te laten testen op het coronavirus. Dat gebeurde in het hoofdkantoor door een arts. Meer dan 330 medewerkers hebben zich, geheel vrijwillig, laten testen. Die mogelijkheid liet toe om de ongerustheid bij sommige medewerkers tegen te gaan.

Familiecultuur

Of Julie Belmans grote veranderingen ziet na corona? “Er zijn natuurlijk lessen te trekken”, klinkt het. “Zelfs al gaven tal van werknemers aan dat ze genoten van het telewerken, toch waren er ook enkelen die opmerkten dat telewerken niet altijd kan. Als technologiebedrijf hebben we al de tools in huis om op afstand te werken. Tot nu toe was de regel dat wanneer een medewerker op bepaalde dagen wilde telewerken, hij dat met zijn leidinggevende besprak. Dat gebeurde al naargelang de noden van het moment, en was niet structureel. Wat telewerk betreft behouden we onze aanpak. Vermoedelijk zal er meer telewerk zijn dan voorheen, maar het welzijn van de medewerkers staat altijd voorop.”

“Het is duidelijk dat we onze manier van werken niet volledig gaan veranderen”, concludeert ze. “De cultuur bij Ricoh is erg familiaal: we zijn graag bij onze collega’s en we hebben het gemist toen we elkaar enkele weken niet konden zien. Dat is iets dat in deze discussie niet mag worden onderschat.”

HR tijdens en na de coronacrisis: case Actiris

“Samen ondanks de fysieke afstand”

■ Interview: Solange Berger – Bewerking: Timothy Vermeir

Actiris, de Brusselse tegenhanger van VDAB, is verantwoordelijk voor het werkgelegenheidsbeleid in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Het matchen van vraag en aanbod is extra uitdagend in en door deze crisis. Niet in het minst omdat ook de interne werking grote impact ondervond.

“Ik had de lockdown wel verwacht, aangezien we lang niet het eerste land waren dat in lockdown ging, maar de beslissing kwam uiteindelijk toch erg plots. Ik beseftte ook niet onmiddellijk de exacte impact. We moesten een nieuwe manier van werken vinden terwijl we onze activiteiten voortzetten”, zegt Souzanna Bandos, directeur van de loopbaanafdeling bij Actiris, de Brusselse publieke arbeidsbemiddelingsdienst waar zo’n 1.600 mensen werken. “We moesten ook oplossingen vinden voor functies die door hun aard niet konden telewerken. Het was een kans voor die werknemers om te werken aan dingen waar ze niet altijd tijd voor hebben. Zo konden de mensen in de kantine nieuwe recepten testen. Het was ook een kans om bepaalde werknemers op te leiden die meer tijd hadden.”

Dirk Vandendriessche, verantwoordelijk voor Actiris Academy, vult aan. “De veranderingen zijn fundamenteel geweest voor onze manier van werken. We waren al ver gevorderd in onze digitalisering, maar door de coronacrisis is alles in een stroomversnelling geraakt. We gingen in een klap naar honderd procent digitaal en moesten medewerkers helpen om deze nieuwe manier van werken te managen. Maar het was ook een kans om dingen te ontwikkelen waar we voordien niet genoeg tijd aan hadden besteed of waar we ons niet op hadden toegelegd, zoals digitaal leren: we hadden al enkele oplossingen, maar van de ene op de andere dag stond deze vorm van leren centraal. We hebben enorme stappen gezet.”

Papieren trainingen

Zo ontwikkelde Actiris binnen de Academy een platform met een reeks generieke digitale trainingen, bijvoorbeeld over stressmanagement. Actiris organiseerde zelf eigen webinars en gaf medewerkers toegang tot webinars georganiseerd door derden.

“Voor degenen die niet over een computer beschikten, hebben we papieren trainingen opgezet en een catalogus aangeboden waarin ze onderwerpen konden kiezen die hen interesseerden en de gerelateerde trainingen konden bestellen”, vervolgt Dirk Vandendriessche. “We organiseerden ook virtu-



> Dirk Vandendriessche (Actiris)

“Het was ook een kans om dingen te ontwikkelen waar we voordien niet genoeg tijd aan hadden besteed of waar we ons niet op hadden toegelegd, zoals digitaal leren.” © GF

ele trainingen die al bestonden, zoals die voor talen. We hebben ook individuele en collectieve coaching opgezet.”

Oplossingen voor de toekomst

Om het welzijn van de medewerkers tijdens de crisis op te volgen, lanceerde Actiris de peiling ‘Hoe gaat het?’ waarop meer dan 600 antwoorden kwamen, vervolgt Anne Gilles, die binnen de HR-afdeling directeur van het welzijnsdepartement. “De medewerkers zijn gemobiliseerd om hun taak te blijven uitvoeren. Die is essentieel, omdat het mensen helpt een baan te vinden. Dat gebeurde met grote solidariteit tussen de teams. Er is een telefonische ondersteuningscel opgericht en er zijn praatgroepen.”

“De meerwaarde van ons werk staat bij ons centraal”, zegt Souzanna Bandos. “Dat zien we duidelijk bij werving: betekenis is een essentieel punt bij de motivatie van kandidaten. Tijdens deze crisis, met de onvermijdelijke golf van werkloosheid, voelden de werknemers nog meer hoe noodzakelijk hun werk is. De interne Facebook-pagina is een goede indicator voor de gezondheid van de organisatie. We zagen veel medewerkers die deelden dat ze iemand aan het werk hadden geholpen, waarop likes, felicitaties en aanmoedigingen van collega’s van andere afdelingen kwamen. De crisis bracht de organisatie samen ondanks de fysieke afstand tussen de medewerkers. Mensen bleven verbonden. Het is ook een motiverende hefboom.”

“Deze crisis was een kans om meer creatieve oplossingen voor de toekomst uit te denken. Het maakte het mogelijk om de prioriteiten te herbekijken. Het zijn moeilijke tijden, maar het was niet allemaal negatief”, concludeert Anne Gilles. “Dit is een belangrijk moment om te zien wat voor soort organisatie we willen zijn. Wat zeker is, is dat we niet teruggaan”, bevestigt ook Souzanna Bandos. ■

HR tijdens en na de coronacrisis: case Entreprises Louis De Waele

Nog steeds **nood** aan **flexibiliteit**

■ Interview: Christophe Lo Giudice - Bewerking: Timothy Vermeir

De impact die de coronacrisis had op Entreprises Louis De Waele, maakt dat ook in de weken en maanden die komen flexibiliteit nodig is, zowel voor de werkgever als de werknemers. Tegelijk tracht Vanessa Didden de strategische HR-projecten opnieuw op te starten.

Op 18 maart sloot de ene na de andere werf van Entreprises Louis De Waele, het Brussels bouwbedrijf. Op twee werven bleef de onderneming wel de hele tijd actief, met name die van het Manhattan Center in Brussel en het Westland Shopping in Anderlecht. De arbeiders die niet aan de slag konden blijven, vonden hun weg naar het systeem van de tijdelijke werkloosheid. “Dat betekende een grote werkdruk voor onze HR-diensten, maar we hebben er zo wel voor kunnen zorgen dat de koopkracht van onze medewerkers niet te hard ondermijnd is”, zegt Vanessa Didden, HR-directeur van de onderneming. “Van 20 april hebben we geprobeerd om werven te heropenen op basis van de ervaring die we opdeden op die werven die niet gesloten waren.”

Persoonlijke communicatie

“Ik ben nooit erg bezig geweest met ziekte”, bekent Vanessa Didden. “En dan maakt ziekte plots wél deel uit van het leven. Voor mij als HR-manager betekende dat een heuse tsunami: mijn team en ik hebben een extreem intense periode doorgemaakt. Ik ben gespecialiseerd in crisisbeheer en het begeleiden van verandering, maar daar hebben we over het algemeen een duidelijk doel, is er een plan, trachten we buy-in te bekomen en verloopt de verandering over verschillende fases – rouw, verzet, acceptatie en aanpassing. Hier werd de verandering binnen 24 uur geforceerd en gingen we rechtstreeks naar de aanpassingsfase, zonder het plan, zonder de buy-in, zonder rouwverwerking of ruimte voor verzet. Zo’n situatie hebben we nog nooit meegeemaakt. Van half maart tot half april hebben we zeer stressvolle dagen meegemaakt.”

Vanessa Didden merkte een grote wens bij medewerkers om zo snel mogelijk weer normaal aan het werk, op de werf of het hoofdkantoor, te gaan. Een interne peiling over hoe de onderneming deze crisis had aangepakt, georganiseerd door een van de *recruiters*, toonde dat medewerkers erg positief waren, in het bijzonder omwille van de regelmatige, transparante en persoonlijke communicatie. “En, in tegenstelling tot vele anderen, hebben wij niet al onze medewerkers op tijdelijke werkloosheid gezet”, merkt ze op. “De manier waarop we onze veerkracht als werkgever hebben getoond in het licht van deze crisis verklaart ook waarom we



► **Vanessa Didden** (Entreprises Louis De Waele)
“Ik ben gespecialiseerd in crisisbeheer en het begeleiden van verandering, maar daar hebben we over het algemeen een duidelijk doel, een plan, buy-in en verschillende fases. Hier werd de verandering binnen 24 uur geforceerd en gingen we meteen naar de aanpassingsfase.”

die crisis relatief goed konden doorstaan. We hebben ook goed kunnen samenwerken met onze vaste staf én met de vakbondsdelegaties met wie de dialoog doorgaans al uitstekend verloopt.”

Belang van HR

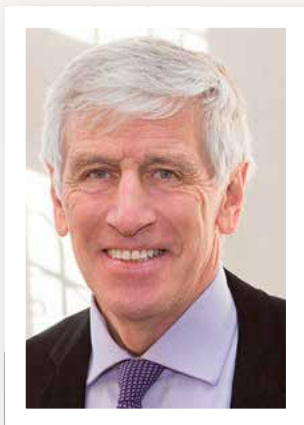
Het omzetverlies en de extra kosten omwille van veiligheids- en voorzorgsmaatregelen kan de onderneming nog onmogelijk goedmaken. De onmiddellijke focus is dus schadebeperking. “De organisatie voor de zomer heeft momenteel de prioriteit”, klinkt het. “We zijn al een paar jaar niet volledig gesloten tijdens bouwvakanties en proberen ook nu zoveel mogelijk werven open te houden door met ploegendiensten en onderaannemers in ploegendiensten te werken. Dat vereist meer flexibiliteit als werkgever en we verwachten ook meer flexibiliteit van onze werknemers.”

Een andere les uit de crisis is het belang van een stuurgroep die snel beslissingen kan nemen, met een sterk en verenigd managementteam. “De crisis heeft ook het belang van HR duidelijk gemaakt – hoewel er toen ik hier aankwam, bijna niets was – maar paradoxaal genoeg legde het ook de focus opnieuw op het operationele, het behalen van omzet en productiviteit. Sommige langetermijnprojecten belanden in de koelkast, wat betekent dat ik mijn missionarisch werk hervat om de strategische HR-projecten zo snel mogelijk nieuw leven in te blazen.” ■

Mobiliteit

Corona, de katalysator voor een ander mobiliteitsbeleid?

Tijdens de lockdown, terwijl werkgevers en werknemers een andere manier van werken moesten ontdekken, kwam heel wat in vraag te staan. Zo ook het mobiliteitsmodel, dat helemaal is afgestemd op koning auto. Zullen we na de lockdown opnieuw onze kostbare tijd dag na dag opofferen in de file? Zouden we die tijd niet beter kunnen besteden aan leuke momenten met de familie of aan recreatieve, sportieve of artistieke hobby's?



> Etienne Rigo,
CEO Modalizy

De eerste signalen lijken aan te tonen dat de gezondheidscrisis een ongeziene impact had op de manier waarop burgers mobiliteit opvatten. Uit een studie door adviesbureau Espaces-Mobilités blijkt dat 75 procent vindt dat het tijd is om het mobiliteitsbeleid en het beheer van de openbare ruimte bij te sturen. 62 procent pleit voor meer ruimte voor voetgangers en 70 procent is voorstander van nieuwe fietspaden.

Wat de goede voornemens in het post-COVID tijdperk betreft, verklaart 43 procent van de in deze studie bevroegde personen dat ze gedeeltelijk tot volledig hun eigen mobiliteitsgewoonten zullen wijzigen na de lockdown en dat ze onder meer voorrang gaan geven aan zachte mobiliteit (fiets of step) en aan gedeelde mobiliteitsoplossingen.

Het valt niet te ontkennen dat de coronacrisis als een katalysator heeft gewerkt en dat bedrijven er alle belang bij hebben om deze opportuniteit voor verandering aan te grijpen. Dit is het uitgelezen moment om een meer flexibel en duurzaam mobiliteitsbeleid uit te rollen. Ook de overheid zou daarbij winnen, wetende dat files in België tussen één en twee procent van het bbp afromen volgens cijfers van de OESO. Files verminderen zou dit verlies aan nationale rijkdom kunnen beperken, wat toch geen onbelangrijk argument is in de huidige context van fors teruggevallen economische groei.

Slimmere mobiliteit

'Smart mobility'-oplossingen maakt het voor organisaties makkelijker om de overstap te maken naar multimodaliteit –

een combinatie van transportmodi al naargelang de noden van dat moment.

Modalizy ontwikkelde drie producten die een vereenvoudigd beheer van het mobiliteitsbeleid binnen de HR-departementen garanderen. Elke oplossing van Modalizy biedt een antwoord op specifieke noden. Zo biedt de Modalizy Pass Mastercard een rechtstreekse en snelle toegang tot het volledige mobiliteitsaanbod in België en in Europa (openbaar vervoer, trein, fiets of deelstep, deelauto, parkings, co-working spaces...). De Modalizy Budget Mastercard garandeert dan weer een optimaal beheer van pijler 2 van het mobiliteitsbudget. En de Modalizy Flex Mastercard, tot slot, is het ideale werkinstrument in het kader van het cafetariaplan.

Volgens de enquête van Espaces-Mobilités was de fiets vóór de coronacrisis het belangrijkste vervoermiddel voor 19 procent van de respondenten – voor meer dan 30 procent in Brussel, zelfs. Na de crisis zou maar liefst 34 procent bereid zijn om zich vaker met de fiets te verplaatsen. Het enthousiasme voor de tweewieler is vooral te merken in de straten van de hoofdstad. En de Brusselse beleidsmakers hadden daar oren naar door op het gewestelijk grondgebied 'slow streets' en 40 km aan tijdelijke fietspaden te creëren. Deze noodmaatregelen beantwoorden op die manier aan de prioriteiten van het mobiliteitsplan Good Move, dat begin dit jaar werd goedgekeurd en dat de ambitie koestert om tegen 2030 het autoverkeer in de stad drastisch terug te dringen.

De fiets, al dan niet in combinatie met het openbaar vervoer, is een vervoersmodus die te allen prijze aangemoedigd moet worden. Vandaar dat het voortaan ook mogelijk is om met de Modalizy-kaart een fiets aan te kopen in de gespecialiseerde handel. De huidige crisis biedt een unieke gelegenheid voor een globale denkoefening over mobiliteit en wij zijn bijzonder tevreden daaraan te kunnen bijdragen met een aantal innovatieve oplossingen. ■

modalizy
smart mobility

Coronacrisis

Contact houden met ex-werknemers loont

■ Magda Duerinckx

Uit het oog, uit het hart: ook op professioneel vlak zit er veel waarheid in die uitdrukking. Ex-werknemers die nog contact hebben met hun voormalige werkgever, zijn dubbel zo veel geneigd om naar die organisatie terug te keren. Nu vele ondernemingen omwille van de coronacrisis verplicht zijn hun personeelsbestand in te krimpen, schuilt er in die wetenschap een belangrijke les.



> **Magda Duerinckx**

“Als organisatie is het belangrijk om nu te investeren in de relatie met de ontslagen medewerkers, want eenmaal de coronacrisis achter de rug is, zal de krapte op de arbeidsmarkt opnieuw een factor zijn om rekening mee te houden.”

Een bevraging bij 1.020 werknemers, afgenomen in april, middenin de lockdown, maakt duidelijk dat 27,1 procent van de ontslagen werknemers bereid zou zijn om terug te keren naar hun voormalige werkgever. Kijken we alleen naar die werknemers die nog contact hebben met de organisatie, dan stijgt dat aandeel naar 54,6 procent. Eenzelfde patroon zien we ook wanneer we hen vragen of ze hun voormalige werkgever zouden aanraden bij anderen. 36,6 procent geeft aan dat te doen, een aandeel dat stijgt tot maar liefst 62,9 procent als we ons toespitsen op die mensen met wie de organisatie nog contact heeft.

In onze outplacementpraktijk horen we de verhalen áchter deze cijfers: individuen zijn inderdaad bereid om terug te keren naar hun vroegere baas, zeker als die sinds het ontslag het contact niet heeft verbroken. Dat is in het bijzonder het geval wanneer het ontslag er om economische redenen is gekomen en zowel de werkgever als de werknemer het liever anders hadden gezien. Deze coronacrisis, waarin het voor iedereen duidelijk is dat ontslagen niet te vermijden zijn, zijn haast een schoolvoorbeeld van zo'n context.

Bij de ontslagmededeling leg je de eerste steen om met elkaar in contact te blijven. Het is belangrijk dat u de nodige zorg besteedt aan dit slecht nieuws-gesprek. Het is evident dat een werknemer geen contact meer wil met zijn ex-werkgever wanneer hij dat ontslaggesprek als zeer traumatiserend en respectloos ervaren heeft. Wanneer u een medewerker moet laten gaan, kan u hem of haar al helpen door een aanbeveling te schrijven. Digitale netwerken zoals LinkedIn zijn een ideaal forum daarvoor. Contact houden hoeft niet altijd formeel

te zijn en zit soms in heel eenvoudige – schijnbaar banale – dingen. Een WhatsApp-berichtje bijvoorbeeld wanneer een ex-medewerker jarig is, heeft veel meer effect dan men denkt.

Elegant exitgesprek

Een exitgesprek waar de werkgever met de ex-werknemer bespreekt hoe hij zijn werktijd ervaren heeft, is een goede manier om in contact te blijven, al plan je dat best niet meteen na het ontslag. Geef de medewerker eerst de tijd om alles eens rustig op een rijtje te zetten en de zaken vanop afstand te bekijken, waarna hij waardevolle feedback kan geven. En interesse tonen in de feedback van je ex-medewerker is een vorm van appreciatie.

We zien echter dat een exitgesprek voor veel ondernemingen niet evident is. Slechts 45 procent van de werknemers die al eens uit dienst gingen, kregen al een exitgesprek. Van de medewerkers die zo'n exitgesprek hadden, kreeg slechts 69 procent de kans om echt feedback te geven – en dat daalde nog naar 51 procent wanneer het ontslag er kwam op initiatief

van de werkgever. Nochtans is dat niet alleen waardevolle informatie voor de organisatie, het is ook een essentiële stap in de *offboarding*.

We hopen met z'n allen dat deze coronacrisis snel achter de rug is en dat ondernemingen opnieuw op volle toeren kunnen draaien. Tot het zover is, zullen er ontslagen vallen. Als organisatie is het daarbij belangrijk om nu te investeren in de relatie met de ontslagen medewerkers, want eenmaal de crisis achter de rug is, zal de krapte op de arbeidsmarkt opnieuw een factor zijn om rekening mee te houden. Dan sta je maar beter op een goed blaadje bij je voormalige werknemers. ■

De auteur, Magda Duerinckx, is Managing Outplacement bij Acerta. Zij schreef deze bijdrage als lid van de adviesraad van HR Square.

acerta

Thuiswerkers meer bevlogen en beter presterend

Op dagen dat werknemers van thuis mogen werken, rapporteren ze minder stress en minder spanning tussen hun werk- en privéleven. Ze geven ook aan dat ze op die dagen meer bevlogen zijn en beter presteren. Dat leren we uit een studie van een pilootproject bij een Belgisch bedrijf, onder wetenschappelijke begeleiding van KU Leuven-onderzoekers. Het onderzoek vond plaats tijdens het pre-coronatijdperk.

De studie werd uitgevoerd in de lente van 2017. Een Belgisch bedrijf, actief in de bouwsector, startte toen een pilootproject op om de mogelijkheden voor thuiswerk en de effecten ervan te bestuderen. Om dit project te begeleiden en evalueren, schakelde het de hulp in van onderzoekers van de KU Leuven.

Aan het project namen 78 werknemers deel. Gedurende drie maanden bleef de ene helft voltijds op kantoor, de andere helft mocht twee dagen per week thuis werken. Voor en na vulden de deelnemers een vragenlijst in. Gedurende dertien opeenvolgende dagen werd er ook gevraagd naar hun beleving van de afgelopen dag.

Positieve dagelijkse effecten

De dagelijkse bevraging leert dat deelnemers op dagen dat ze mogen thuiswerken betere werkuitkomsten rapporteren. Ze hebben die dagen minder stress en ervaren minder spanning tussen werk- en privéleven. Tegelijkertijd rapporteren ze op die dagen een grotere bevlogenheid tijdens het werk en betere prestaties. Op dagen dat alle deelnemers op kantoor werken, werden er geen verschillen vastgesteld tussen de thuiswerkgroep en de controlegroep.

“Het thuiswerk laat toe om een beter evenwicht te vinden tussen werktaken en het privéleven”, zegt dr. Joni Delanoëje.

“Thuiswerkers ervaren een grotere flexibiliteit en kunnen hun dag beter indelen. Ze hebben de mogelijkheid om doorheen de dag enkele huishoudelijke taken uit te voeren, zoals de wasmachine inladen of het avondeten voorbereiden. Uit ons eerder onderzoek weten we dat ze vanwege die flexibiliteit ook meer geneigd zijn om tijdens de privétijd nog een werктаak op zich te nemen. De algemene prestatie gaat er niet op achteruit omdat ze zich thuis bijvoorbeeld beter kunnen concentreren.”

Ook na afloop van de proefperiode rapporteerden de thuiswerkers minder stress. Dat is dan weer toe te schrijven aan het feit dat ze minder tijd verliezen door te pendelen.

Potentieel van thuiswerk

“Ondanks de overwegend positieve resultaten mogen we geen voortvarende conclusies trekken”, zegt professor Marijke Verbruggen van de onderzoekseenheid Work and Organisation Studies. “Deze studie is uitgevoerd binnen een bepaald bedrijf. De resultaten gelden dus niet automatisch voor andere bedrijven, in andere sectoren en met een verschillende bedrijfscultuur. Aan de andere kant, aangezien het hier om een afgebakende studie gaat, kunnen we de vastgestelde effecten wel duidelijk linken aan de invoering van thuiswerk. Na onze positieve evaluatie heeft het bedrijf dan ook een thuiswerkbeleid voor alle werknemers ingevoerd.”

“Door de coronacrisis maakten veel bedrijven en werknemers plots kennis met thuiswerk”, zegt Joni Delanoëje. “Dat zal niet altijd en overal vlekkeloos verlopen, maar er zijn wel potentiële voordelen, toont onze studie aan. De prestaties en bevlogenheid van de thuiswerkers dalen niet, terwijl ze wel minder stress ervaren en een beter evenwicht tussen werk- en privéleven vinden.”

Bron: KU Leuven

Loopbaan zelf in handen nemen, verlaagt jobonzekerheid

Werknemers die proactief hun carrière in handen nemen, ervaren minder jobonzekerheid wanneer werkloosheid dreigt, wijst onderzoek van de Australische Curtin University uit.

De onderzoekers volgden gedurende verscheidene maanden 227 werknemers met een tijdelijk contract zonder vooruitzicht op een verlenging van het contract. Geen wonder dus dat de meesten zich onzeker voelden. Bij sommigen steeg de onzekerheid naarmate het einde van de tewerkstelling in zicht was, terwijl bij anderen de onzekerheid min of meer gelijk bleef.

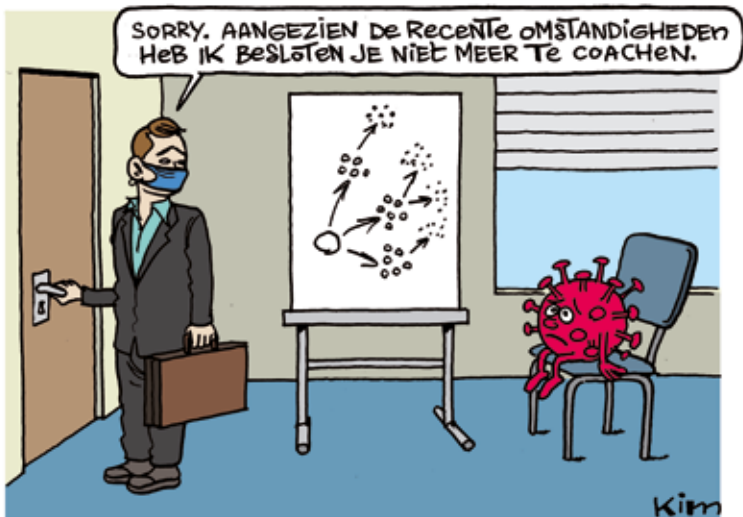
De analyse leerde dat werknemers die proactief hun carrière in handen nemen, het best omgaan met mogelijke werkloosheid. Ze ontwikkelden hun vaardigheden, netwerkten en deden aan loopbaanplanning. Ook consulteerden ze loopbaanbegeleiders om te bespreken welke trainingen ze konden volgen of welke opdrachten ze best aannemen om competenties te ontwikkelen die hun kansen op werk vergroten.

Meer controle

“Proactief actie ondernemen, zorgt ervoor dat deze werknemers een grotere mate van controle voelen en optimistischer zijn. Terwijl degenen die passief het einde van hun contract afwachten niet alleen hun kansen op nieuw werk zien slinken, maar ook hun gevoelens van onzekerheid vergroten. En dat is nefast voor hun welbevinden”, besluiten de onderzoekers. Al moeten ze wel toegeven dat ze niet nagegaan zijn of de proactieve werknemers inderdaad snel ander werk vonden. Maar ze verwijzen naar ander onderzoek dat toont dat proactiviteit de kans vergroot opnieuw werk te vinden.

Het onderzoek is gepubliceerd in de Journal of Occupational Health Psychology

Bron: Phys.org



Werknemers voor de klas

Volgend schooljaar start een twee jaar durend proefproject voor duaal lesgeven, een nieuw concept waarbij werknemers van een bedrijf deeltijds een lesopdracht opnemen in een middelbare school.

Heel wat Vlaamse middelbare scholen hebben grote moeite om vakleerkrachten te vinden, zeker voor technische en wetenschappelijke vakken zoals wiskunde, fysica of chemie. Net die vakken zijn cruciaal voor de opleiding van jong talent dat later doorstroomt naar de chemie- en farma-sector. In die sectoren neemt het aantal jobs al jaren toe en worden ook in de komende jaren veel nieuwe banen verwacht.

Regelluw kader

De Vlaamse regering zette het licht op groen voor een twee jaar durend proefproject waarbij werknemers van bedrijven tijdelijk kunnen lesgeven in middelbare scholen. Als een school een vacature heeft die ze niet kan invullen via een reguliere aanstelling, dan kan ze een beroep doen op een ervaringsdeskundige die aan de slag is in een bedrijf.

Scholen en bedrijven zullen daarvoor tussen 1 september 2020 en 31 augustus 2022 overeenkomsten kunnen binnen een zogenaamd regelluw kader. Ze kunnen daarvoor gebruikmaken van een raamovereenkomst die de Vlaamse overheid aanbiedt. Voor werknemers zonder lerarenopleiding komt er in samenwerking met het hoger onderwijs een verkorte educatieve opleiding op maat.

Het proefproject staat open voor bedrijven uit de chemie en life sciences, maar ook andere sectororganisaties kunnen een voorstel indienen. ■

GOED NIEUWS VOOR HR EN PEOPLE MANAGERS DIE GRAAG OP DE HOOGTE WILLEN ZIJN

Word lid en geniet van onder meer:

- > informele en formele netwerkkansen
- > professionele up-to-date informatie
- > mooie kortingen en voordelen

Schrijf je in via www.pmclub.be

Personeelsbeleid in het onderwijs

Scholen ontdekken strategische waarde van HR

■ Hermien Vanoost

Ook scholen(gemeenschappen) versterken hun personeelsbeleid en besteden steeds meer aandacht aan de professionele ontwikkeling van leerkrachten en directies. Om het geheel aan initiatieven in goede banen te leiden, hebben enkele schoolbesturen zelfs een HR-manager aangesteld.

Met meer dan 188.000 personeelsleden is het Vlaams onderwijs een van de grootste werkgevers van het land. In dat aantal, afkomstig uit het jongste rapport 'Onderwijs in cijfers' van het Vlaams Departement Onderwijs en Vorming, zitten vooral leerkrachten, maar ook (adjunct-)directeurs, administratieve krachten, opvoeders, pedagogische begeleiders, kinderverzorgers, CLB-medewerkers en onderwijsinspecteurs. Hoe ons onderwijs die vele neuzen in dezelfde richting krijgt, is de vraag die hoogleraar Geert Devos al ruim dertig jaar bezighoudt. Hij leidt de onderzoeksgroep 'Beleid en Leiderschap in het Onderwijs' aan de Universiteit Gent.

Dat er in de voorbije drie decennia veel en tegelijk weinig veranderd is, is een eerste bedenking van Devos. "Sommige discussies, bijvoorbeeld over het aantrekkelijker maken van het lerarenberoep, zijn nog altijd dezelfde als in de jaren tachtig en negentig. Op andere terreinen is er wel vooruitgang geboekt. Zo is de stijl die scholen hanteren, minder hiërarchisch geworden. Directies gaan nu te rade bij hun team om te bepalen waar ze met de school naartoe willen. Dat was dertig jaar geleden ondenkbaar."

Scholengemeenschappen

Op vraag van het Ministerie van Onderwijs onderzoeken Devos en zijn collega's op dit moment of en in welke mate Vlaamse scholen erin slagen een strategisch personeelsbeleid te ontwikkelen.

Daarvoor hebben ze twaalf lagere en twaalf secundaire scholen een schooljaar lang van nabij gevolgd. Ze interviewden de leerkrachten en de directeurs op diverse momenten in het jaar en woonden zowel de evaluatiegesprekken als de personeels- en directievergaderingen bij.

Op de details kan Devos nog niet ingaan, maar de vaststellingen bevestigen in grote mate eerdere analyses. "Zoals verwacht is het beeld divers", zegt de professor. "In sommige scholen is het beleid perfect geïntegreerd. Al wat die scholen ondernemen – of het nu over rekrutering dan wel over ontwikkeling of evaluatie van leerkrachten gaat – ligt in lijn met hun visie op onderwijs. In andere instellingen is de samenhang tussen de verschillende HR-praktijken beperkter. Uiteraard speelt de directie daarin een belangrijke rol, maar ook de context is bepalend. Het lerarentekort bijvoorbeeld maakt dat scholen veel minder selectief kunnen zijn wanneer ze een nieuwe kracht willen aanwerven. We merkten dat de meeste organisaties het zich simpelweg niet meer kunnen permitteren om alleen nog collega's te rekruteren die perfect in hun pedagogisch project passen."

Wanneer een school deel uitmaakt van een scholengemeenschap, kan dat een gunstig effect hebben. "Selectie en evaluatie van leerkrachten bijvoorbeeld worden dan meestal centraal georganiseerd/gecoördineerd, vanuit de scholengemeenschap. In dat geval is het makkelijker om een coherent geheel te creëren."

Die ervaring deelt Jan Torfs van het Stedelijk Onderwijs Antwerpen. Hij is een van de weinige personeelsdirecteurs die in het Vlaams onderwijsveld actief is. Stedelijk Onderwijs Antwerpen telt alles bij elkaar 120 scholen, verspreid over meer dan 170 locaties in Antwerpen. Het gaat om kleuter-, basis- en secundaire scholen, maar ook academies en centra voor volwassenenonderwijs. "Door die schaalgrootte kan Stedelijk Onderwijs Antwerpen zich op een andere manier organiseren dan de

“De meeste scholen kunnen het zich niet meer permitteren om alleen collega's te rekruteren die perfect in hun pedagogisch project passen.”

ESSENTIE

- In sommige scholen is het HR-beleid perfect geïntegreerd, in andere is de samenhang tussen de HR-praktijken beperkter.
- Veel hangt af van de directie en de context waarin de school actief is. Een scholengemeenschap kan een gunstig effect hebben.
- Het lerarentekort is de grootste uitdaging voor ons onderwijs.
- De vaststelling dat jonge leerkrachten er vaak al na enkele jaren de brui aan geven, zet scholen ertoe aan om meer met vorming en begeleiding bezig te zijn. Sommige experimenteren met meerdere leerkrachten voor de klas.

meeste andere onderwijsinstellingen in Vlaanderen”, vertelt Torfs. “Vanuit de HR-afdeling, die ongeveer twintig medewerkers telt, ondersteunen wij leerkrachten in hun professionele ontwikkeling en helpen wij directies om HR-praktijken die hun doel elders al bewezen hebben, naar hun specifieke context te vertalen.”

Torfs, die zijn loopbaan in de bankwereld en de consultancy begon, kwam tien jaar geleden aan boord bij het Stedelijk Onderwijs Antwerpen. “Toen draaide HR in onze scholen vooral om administratie en het opvolgen van de regelgeving. Van *people management* als strategisch instrument was amper sprake. Geleidelijk aan zijn we daarover met de directies van de scholen in gesprek gegaan. Het voorstel om vanuit de centrale HR-dienst mee in de begeleiding van het personeel te investeren, was voor sommigen aanvankelijk een brug te ver. ‘Hoe zouden wij als buitenstaanders het verschil kunnen maken?’, was de vraag die ik vaak kreeg. Gaandeweg is het geloof gegroeid, in die mate zelfs dat het Stedelijk Onderwijs Antwerpen het HR-beleid sinds drie jaar als een strategische pijler beschouwt, wat betekent dat ze nu gezien wordt als essentieel om de onderwijsopdracht te realiseren.”

HR ondersteunt, directie beslist

De personeelsdirecteur van het Stedelijk Onderwijs Antwerpen beklemtoont dat de opdracht van de HR-afdeling er een van ondersteuning is. “Het is niet aan ons om beslissingen te nemen”, verduidelijkt hij. “Zoekt een school bijvoorbeeld nieuwe leerkrachten, dan kunnen wij de communicatie- en marketingcampagne helpen opzetten, maar het is aan de directeur om de instroom op te volgen. Wij komen niet tussen bij de selecties van leerkrachten.”

Leerkrachten ondersteunen, doen Torfs en zijn collega’s ook door opleidingen te organiseren. Niet over vakdidactische en pedagogische onderwerpen, wel over bijvoorbeeld persoonlijk leiderschap. Tijdens die trajecten leren de deelnemers hoe ze hun impact op de leerlingen en het lerarenteam kunnen vergroten. Leerkrachten die hun job inhoudelijk willen verbreden en bijvoorbeeld hun lesbevoegdheid willen uitbreiden, kunnen dat via een eenjarig traject aan de AP Hogeschool. “Kiezen ze voor richtingen waar grote noden zijn, zoals wiskunde, dan financieren we die opleiding”, zegt Torfs. “Hun stage kunnen de leerkrachten in de eigen school afwerken. Op dit moment zijn er veertien leerkrachten die zo’n traject volgen.”

Voor leerkrachten die een leidinggevende functie overwegen, is er een kennismakingsaanbod uitgewerkt. “Zo kunnen ze gaandeweg ontdekken of een directiefunctie iets voor hen zou zijn”, geeft Torfs mee. “Het is immers niet omdat ze straffe leerkrachten zijn, dat ze ook als directeur zullen uitblinken. Wie uiteindelijk als directeur aan de slag gaat, krijgt gedurende twee jaar aanvangsbegeleiding. Naast het zakelijke luik over bijvoorbeeld een begroting opstellen of technische aspecten in orde brengen, leren we hen ook hoe ze constructieve gesprekken kunnen voeren en samenwerking in het schoolteam kunnen bevorderen. Alle klassieke *people management* thema’s komen aan bod. De meer ervaren directeurs ondersteunen we met een *leadership* traject, waarbij onder andere veel tijd naar netwerkvorming gaat. We stimuleren hen om in contact te treden met collega-directeurs zo-



> **Jan Torfs**, personeelsdirecteur Stedelijk Onderwijs Antwerpen:

“Het voorstel om vanuit de centrale HR-dienst mee in de begeleiding van het personeel te investeren, was voor sommige directies aanvankelijk een brug te ver. Gaandeweg is het geloof gegroeid, in die mate zelfs dat het Stedelijk Onderwijs Antwerpen het HR-beleid sinds drie jaar als een strategische pijler beschouwt, essentieel om de onderwijsopdracht te realiseren.”

dat ze elkaar kunnen inspireren in het zoeken naar oplossingen.”

Voelsprietten uitsteken

Al die initiatieven helpen volgens Torfs om personeelsleden perspectief te geven en om dynamiek in de onderwijsloopbaan te brengen. Ook in de meeste andere scholen (gemeenschappen) is daar aandacht voor, merkte professor Devos tijdens zijn onderzoek. “De vaststelling dat jonge leerkrachten er vaak al na enkele jaren de brui aangeven, zet scholen ertoe aan om meer met vorming en begeleiding bezig te zijn. Hoe beter we medewerkers ondersteunen in hun professionele ontwikkeling, hoe meer perspectief ze hebben en hoe geringer de kans dat ze zullen opstappen, redeneren ze. Directies weten dat een sterke school begint met een sterk lerarenteam.”

Pascal Vanden Broucke van basisschool Sint-Paulus in Kortrijk, onderdeel van scholengroep KBK, is het daarmee eens. Hij beseft dat hij als directeur een sleutelrol heeft. “Ik moet er niet alleen voor de leerlingen en de ouders zijn, maar ook en vooral voor de leerkrachten. Als zij goed in hun vel zitten, gaat alles beter. Dan kunnen ze beter lesgeven, beter met collega’s samenwerken, beter op de

noden van de kinderen inspielen en ga zo maar door. Ik probeer mijn voelsprietten continu uit te steken, zodat ik weet wat er in het team en bij de individuele leerkrachten leeft. Het is aan mij om preventief te werken zodat niemand uit de boot valt en enthousiast blijft over zijn/haar opdracht in het onderwijs.”

Dat laatste doet hij door zo veel mogelijk onder de collega's te zijn, tijdens de pauzes maar ook geregeld tijdens de lessen. “Ik praat veel met mijn leerkrachten en vraag geregeld waarmee ik hen kan ondersteunen. Soms willen ze me iets tonen, zoals een specifieke lesaanpak of een realisatie waar ze trots op zijn. Soms vragen ze me om in de klas te komen observeren omdat ze ergens op vastlopen, bijvoorbeeld op een tuchtprobleem. Nadien hebben we er een gesprek over en geef ik mijn bevindingen mee. Ik heb zelf lang voor de klas gestaan en was ook vier jaar pedagogisch begeleider. Ik heb dus wel wat goede raad te geef. (lacht)”

Evaluatieronde

Dergelijke informele overlegmomenten komen bovenop de formele (en verplichte) functionerings- en evaluatiegesprekken. Elk personeelslid in het onderwijs krijgt bij aanvang van zijn/haar opdracht een geïndividualiseerde functiebeschrijving. Die wordt opgesteld tijdens een overleg met de zogenaamde eerste evaluator, in veel gevallen de directeur van de school of een verantwoordelijke binnen de scholengemeenschap. De functiebeschrijving, die behalve taken ook persoons- en ontwikkelingsgerichte doelstellingen kan bevatten, is het vertrekpunt van elk evaluatiemoment. De wetgever schrijft voor dat een evaluatieproces maximaal vier schooljaren kan omvatten. Anders gezegd: er moet minstens een keer om de vier schooljaren een evaluatie plaatsvinden.

Al naargelang de nood kunnen er tussen twee evaluatiemomenten ook meerdere functioneringsgesprekken plaatsvinden. Groei en verbetering staan daarin centraal. “Tijdens een functioneringsmoment vraag ik mijn leerkrachten altijd om hun sterktes en groeipunten te benoemen”, vertelt Vanden Broucke. “Waar zijn ze trots op? Waar kunnen ze beter in worden? In veel gevallen zitten we op dezelfde golf- lengte, maar het gebeurt ook dat ik andere kwaliteiten of werkpunten zie. Uit ervaring weet ik dat het erg belangrijk is om de feedback zo concreet mogelijk te maken en om het gesprek constructief te benaderen, zodat de leerkracht er ook motivatie uit haalt.”

Ook de toekomst komt in zulke gesprekken ter sprake. “Sommige leerkrachten vinden de uitdagingen in de klas boeiend genoeg om zich verder te ontwikkelen”, vervolgt Vanden Broucke, “anderen geven aan dat ze meer willen. Ook daar is ruimte voor. In mijn team bijvoorbeeld zit er een leerkracht met een sterke interesse in ICT. Hij (bege) leidt alle projecten die daarmee te maken hebben, over de verschillende klassen heen. Een andere collega heeft zich vier jaar lang toegelegd op het groener maken van de speelplaats, met een prachtig resultaat als gevolg. Er zijn ook leerkrachten die zich hebben verdiept in herstelgericht werken, met de bedoeling conflicten op school duurzaam aan te pakken.”



> **Geert Devos**, hoogleraar UGent:

“De stijl die scholen hanteren, is minder hiërarchisch geworden. Directies gaan nu te rade bij hun team om te bepalen waar ze met de school naartoe willen. Dat was dertig jaar geleden ondenkbaar.”

Automatisatie en centralisatie

Elk evaluatieproces mondt uit in een beschrijvend verslag, dat zowel de eerste evaluator als het personeelslid ondertekenen en dat vervolgens aan het dossier van de medewerker in kwestie wordt toegevoegd. Het Stedelijk Onderwijs Antwerpen werkt daarvoor met het performancemanagementsoftwarepakket SuccessFactors, dat ook in privébedrijven vaak opduikt. “Met 6.500 personeelsleden aan boord is er een zekere nood aan automatisatie en centralisatie”, verklaart Torfs. “Die software helpt ons, de leidinggevend en de leerkracht in kwestie om de evolutie van de loopbaan in het oog te houden. Alle opleidingen die gevolgd zijn, alle verslagen van functionerings-, feedback- en evaluatiegesprekken komen in die tool samen. Het is ook mogelijk om specifieke doelstellingen op te nemen en opvolggesprekken te plannen. Bijkomend voordeel: wanneer een leerkracht binnen de groep van school verandert, kan ook het dossier makkelijk mee verhuizen en weet de nieuwe directeur waar de leerkracht staat en welke noden hij/zij heeft. Het proces hoeft zo niet van nul te beginnen, wat voor beide partijen positief is.”

“Het is niet omdat je een straffe leerkracht bent, dat je ook als directeur zal uitblinken.”

Vaste benoeming

Hoewel het niet zo vaak gebeurt, kan de uitkomst van een evaluatie ook negatief zijn. In dat geval moet er na minstens twaalf maanden een nieuwe evaluatie gebeuren. Bij vastbenoemde leerkrachten of leerkrachten met een tijdelijke aanstelling van doorlopende duur (TADD) kan na twee opeenvolgende onvoldoendes of na drie onvoldoendes verspreid over de loopbaan ontslag volgen. Bij personeelsleden met een tijdelijke aanstelling van bepaalde duur (TABD) kan het na één negatieve beoordeling. Leerkrachten hebben ook het recht om beroep aan te tekenen tegen de evaluatie. Het college van beroep gaat dan na of de procedureregels zijn gevolgd en of er een redelijke verhouding bestaat tussen de feiten en de uiteindelijke beslissing om een evaluatie met eindconclusie onvoldoende te geven.

Geert Devos is van mening dat die procedure aan herziening toe is. “Zeker de vastbenoemde leerkrachten genieten een enorme bescherming, in die mate dat sommige directies zich afvragen of het wel nuttig is om met hen evaluatiegesprekken te voeren. Het is een oefening die veel papierwerk vraagt, terwijl het niet altijd iets oplevert.” Devos pleit ervoor om de vaste benoeming niet langer aan een specifiek ambt en een specifieke school, maar wel aan een bestuur of scholengroep te linken. “Op die manier komt er meer flexibiliteit en kunnen directies makkelijker op de noden van de school en de leerkrachten inspelen. Begrijp me niet verkeerd, ik vind het belangrijk dat leerkrachten tewerkstellingsgaranties krijgen, maar de vraag is of het zo strikt moet zijn.”

Belonen en waarderen is een ander HR-domein waar volgens Devos ruimte voor verbetering is. “Veel mogelijkheden om leerkrachten te belonen, zijn er vandaag niet”, zegt hij. “Wie uitstekend presteert en allerlei nevenprojecten naar zich toetrekt, ziet zijn/haar loon niet sneller stijgen dan wie alleen het hoogstnodige doet. Die materiële concurrentiestrijd is in het onderwijs ook niet wenselijk, denk ik. Ik vind wel dat leidinggevenden nog veel meer dan vandaag hun waardering voor het werk van leerkrachten zouden moeten laten blijken en uitspreken. Daar halen leerkrachten de grootste motivatie uit.”

Niet alleen voor de klas

Dat laatste brengt ons bij wat onze drie deskundigen de absolute prioriteit van het Vlaams onderwijs noemen: het lerarentekort. “Het verontrust me dat de instroom stelselmatig naar beneden gaat”, zegt Pascal Vanden Broucke daarover. “Nog maar weinig jongeren kiezen voor een job als leerkracht. De perceptie zit volledig verkeerd. Als het zo verder



> **Pascal Vanden Broucke**, directeur basisschool Sint-Paulus (Kortrijk):

“Als leerkrachten goed in hun vel zitten, gaat alles beter. Het is aan mij om preventief te werken zodat niemand uit de boot valt en enthousiast blijft over zijn/haar opdracht in het onderwijs.”

gaat, wordt het moeilijk om nog kwaliteitsvol onderwijs te blijven geven.”

Volgens Devos zullen er meerdere ingrepen nodig zijn om daar iets aan te veranderen. “De administratieve last verminderen, zou al helpen. Leerkrachten stappen niet in de job om Exceltabellen in te vullen, maar om met kinderen en jongeren bezig te zijn. Die slinger is doorgeslagen.” Jan Torfs denkt dat een andere personeelsorganisatie, met niet één maar meerdere leerkrachten voor de klas, soelaas kan brengen. “Als leerkrachten samen voor de klas staan, kunnen de

“Als leerkrachten samen voor de klas staan, kunnen hun respectievelijke individuele sterktes beter worden benut.”

individuele sterktes van leerkrachten beter worden benut. Kennis en expertise worden ook meer gedeeld, waardoor er sneller oplossingen gevonden worden. Niet alleen wordt de job van leerkrachten daardoor interessanter, ook de scholen zelf worden wendbaarder. Het wordt zo makkelijker om op veranderende noden in te spelen. We moeten ons ervan bewust zijn dat we kinderen en jongeren aan het opleiden zijn voor jobs die nog niet bestaan. Wat de verwachtingen over tien jaar zullen zijn, weten we vandaag niet. Als onderwijsorganisatie moeten we met die onzekerheid leren leven. In plaats van ieder op zijn/haar afzonderlijk eilandje antwoorden te laten zoeken, slaan we beter de handen in elkaar.” ■

OP ZOEK NAAR HR-TALENT?

Plaats uw vacature op
hrsquare.be en bereik
de juiste profielen



Contacteer Jens voor prijzen en voorwaarden

Jens Ottoy - jens.ottoy@hrsquare.be - 0483 33 80 68

Extra
voordelig
voor
leden van
HR Square!

HR.square
Netwerk voor arbeidsrelaties en personeelsbeleid

U zoekt, u vindt.

HR en rekrutering in het onderwijs

Specifieke uitdagingen, grote troeven

■ Charlotte Castelein en Nancy De Coensel

Een onderwijsinstelling is eigenlijk een complex bedrijf met enorme uitdagingen op HR-vlak. Universiteiten en hogescholen doen dan ook steeds vaker beroep op externe partners om hen bij te staan voor zaken die niet tot hun *core business* behoren. “Ook wanneer een onderwijsinstelling zeer goed weet hoe ze (toekomstige) studenten moet aanspreken, je profileren als werkgever is nog iets helemaal anders”, zeggen Charlotte Castelein en Nancy De Coensel van Bakker & Partners.



> **Charlotte Castelein en Nancy De Coensel** (Bakker & Partners) *“Heel dikwijls worden we als rekruterings- en selectiepartner gecontacteerd voor senior posities in ondersteunende diensten zoals HR, finance, facilities en IT, maar zeker voor algemeen management zoals directeurs. Dat zijn functies waarvoor men in concurrentie komt met de privésector.”* © GF

Catherine Laurijssen, HR-directeur van de Karel de Grote Hogeschool in Antwerpen, schetst de uitdagingen die op haar bord liggen. “Het HR-beleid in het onderwijs is onderworpen aan een strikt regelgevend kader. Een van onze uitdagingen is de creatie van een open cultuur met continue feedback en gericht op samenwerking en ontwikkeling van persoonlijk leiderschap. We werken daar sterk aan bij KdG, rekening houdend met een minimum aan formele regels rond bijvoorbeeld het opvolgen van het functioneren. Onze docenten hebben grote autonomie om het onderwijs in te vullen zoals zij het liefst hun passie willen overbrengen. Jaarlijks wordt ook met alle docenten besproken wat zij het volgende academiejaar graag zouden doen. Zo krijgen ze veel variatie in hun job en kunnen ze hun kennis en vaardigheden verbreden, verdiepen of kan men intern doorstromen. In combinatie met coaching, een breed vormingsaanbod, teambuildingactiviteiten en het jaarlijks hogeschoolcongres, verhoogt dat het welzijn en de retentie van onze medewerkers.”

“Daarnaast woedt de *war for talent* ook in de onderwijssector”, vervolgt ze. “Als kennisorganisatie zijn we zeer goed in het aantrekken van studenten, want dat is uiteraard onze hoofdtaak, en goede docenten vinden lukt gelukkig ook nog wel. Maar voor andere functies, zoals bijvoorbeeld onlangs een directeur van de kunstopleidingen Sint-Lucas, doen we beroep op Bakker & Partners.”

Concurrentie met privésector

“Heel dikwijls worden we als rekruterings- en selectiepartner gecontacteerd voor senior posities in ondersteunende diensten

zoals HR, finance, facilities en IT, maar zeker voor algemeen management zoals directeurs”, zegt Charlotte Castelein (Managing Partner bij Bakker & Partners). “Die functies, waarvoor men in concurrentie komt met de privésector, blijken toch moeilijker om als onderwijsorganisatie zelf in te vullen.”

“Omdat onderwijsinstellingen vaak gebonden zijn aan gereguleerde selectieprocessen, verloopt de zoektocht niet altijd op dezelfde manier. Soms worden we ingeschakeld voor een zogenaamde *light search* waarbij we als rekruteringskantoor via *direct search* op zoek gaan naar gemotiveerde en kwalitatieve kandidaten en deze ter beschikking stellen van de klant die het selectieproces verder afhandelt. In andere gevallen doen we een *full search*. Het gebeurt zelfs dat we deelnemen aan de jurygesprekken van de eindkandidaten.”

Uitdagingende wereld

Een onderwijsinstelling heeft nochtans heel wat te bieden, zoals stabiliteit én innovatie. Zeker in crisisperiodes zoals nu biedt deze sector opportuniteiten. Bovendien hebben hogescholen en universiteiten een brede waaier aan activiteiten, met naast opleidin-

gen ook onderzoek en dienstverlening. Die waaier is een troef.

“Bij de directe benadering van kandidaten leggen we daar als rekruteringskantoor ook de nadruk op”, legt Charlotte Castelein uit. “We hebben senior consultants die zelf hun aggregaat hebben behaald en docent geweest zijn of nog steeds zijn. Enkele van onze consultants hebben ervaring in (semi-)overheidsbedrijven en kennen de soms limiterende regelgeving, maar evenzeer de aantrekkelijke aspecten van de publieke sector. Onze consultants verzorgen de *employer branding* naar de kandidaten, wat gemotiveerde en kwalitatieve kandidaten kan overtuigen om de stap te zetten naar de vaak onbekende, maar zeer boeiende en uitdagende wereld van het onderwijs.” ■



BAKKER & PARTNERS
LEADERS & EXPERTS

Zet de notificaties op uw smartphone uit na de werkuren

■ Hilde Vereecken

Ruben Cambier, doctoraatsstudent en assistent bij de vakgroep Werk, Organisatie en Samenleving van de faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen aan de Universiteit Gent, onderzoekt de impact van telepressure op het welzijn en performantie van medewerkers.

Ruben Cambier, verdedig uw onderzoek.

RUBEN CAMBIER: "Mobiele technologie heeft de manier waarop we communiceren op de werkplek en daarbuiten drastisch veranderd. Smartphones en andere mobiele toestellen zorgen ervoor dat medewerkers 24/7 verbonden kunnen zijn met hun werk. Te pas en te onpas krijgen we notificaties van inkomende berichten. Vanwege de permanente bereikbaarheid ontstaan ook nieuwe verwachtingen over hoe snel een e-mail of chatbericht wordt beantwoord. Dat kan tot telepressure leiden, beter bekend als de interne druk om snel te reageren op asynchrone communicatie zoals e-mails en berichten. Telepressure omvat twee componenten: de drang om snel te reageren op inkomende berichten en de preoccupatie met het bericht. Zo kunnen sommige zich bijvoorbeeld pas concentreren op hun andere taken als ze het bericht beantwoord hebben.

Mijn dissertatie beoogt de potentiële voor- en nadelen van telepressure te bestuderen en tegen elkaar af te wegen. In een eerste onderzoek gingen we aan de hand van een objectieve meting na of medewerkers die veel werkgerelateerde telepressure ervaren inkomende e-mails inderdaad sneller beantwoorden. We peilden ook of ze daadwerkelijk meer e-mails beantwoorden. In een ander onderzoek gingen we na of het ervaren van werkgerelateerde telepressure een impact heeft op de gezondheid en het welzijn van medewerkers."

Wat zijn de belangrijkste bevindingen?

RUBEN CAMBIER: "Een analyse van het e-mailverkeer van 55 medewerkers aan de hand van zogenaamde *logging data* toont dat medewerkers met een hoge telepressure meer of frequenter e-mails beantwoorden dan medewerkers met een lage telepressure. Daarbij is uiteraard rekening gehouden met hoeveel e-mails iemand ontvangt. Anderzijds beantwoorden medewerkers met een hoge telepressure hun e-mails niet sneller dan medewerkers met een lage telepressure. Meer zelfs, iedereen of toch bijna iedereen reageert relatief snel op een inkomende e-mail. Zo werd bijna de helft van de e-mails binnen het uur beantwoord. Dat druist in tegen vroeger onderzoek dat aantoont dat medewerkers met een hoge telepressure niet alleen meer e-mails beantwoorden, maar dat ook sneller doen. Een van de mogelijke verklaringen hiervoor is dat die vroegere onderzoeken meestal gebaseerd zijn op zelfrapportering, wat de meting subjectief maakt.

In een vervolgonderzoek wilden we nagaan wat de impact is van telepressure op de snelheid waarmee e-mails beantwoord worden na de werkuren. Maar we konden onvoldoende gegevens verzamelen omdat te

weinig medewerkers werkmails beantwoorden na de werkuren. Jammer voor ons onderzoek, maar op zich wel goed nieuws natuurlijk. We hebben wel enkel naar e-mails gekeken. Het zou dus kunnen dat werkne-

mers wel reageren op berichten die via WhatsApp, Slack of Messenger verstuurd worden."

Is telepressure nefast voor het welzijn en de gezondheid van medewerkers?

RUBEN CAMBIER: "Tegen onze verwachtingen in, vonden we geen directe link tussen telepressure en psychologisch loskoppelen van het werk of het kunnen loslaten van het werk in zijn vrije tijd. We vonden wel een indirect effect via gedrag: medewerkers met een hoge telepressure grijpen ook buiten de werkuren vaker naar hun smartphone

"Uw smartphone zorgt met andere woorden sowieso voor concentratieverlies."

ESSENTIE

- Overal en altijd bereikbaar zijn, leidt tot telepressure.
- Telepressure bepaalt de frequentie waarmee e-mails beantwoord worden, niet zozeer de snelheid.
- Telepressure kan aanzetten tot veelvuldig beantwoorden van werkgerelateerde e-mails buiten de werkuren. Dit leidt op zijn beurt tot een lagere psychologische loskoppeling van het werk en is nefast voor het welbevinden.



> **Ruben Cambier** (Universiteit Gent)

“Medewerkers met een hoge telepressure beantwoorden hun e-mails niet sneller dan medewerkers met een lage telepressure. Meer zelfs, bijna iedereen reageert zeer snel op een inkomende e-mail. Zo werd bijna de helft van de e-mails binnen het uur beantwoord.” © GF

en beantwoorden werkgerelateerde e-mails. Telepressure op zich is met andere woorden niet de boosdoener, maar wel als die drang omgezet wordt in gedrag, dan loopt het mis en ervaren medewerkers een lager psychologisch loskoppelen van het werk. Terwijl dat toch een belangrijke voorspeller is van burn-out.”

Welke nieuwe inzichten voegt het onderzoek toe?

RUBEN CAMBIER: “Tot hiertoe werd het effect van telepressure gemeten via zelfrapportering. In ons onderzoek hebben we voor het eerst aan de hand van objectieve criteria gemeten hoe telepressure het gedrag van medewerkers beïnvloedt, met name door het monitoren van e-mailverkeer in een organisatie. Bovendien ging men er in de wetenschappelijke literatuur van uit dat de mate waarin iemand telepressure ervaart stabiel is in de tijd. In ons onderzoek daarentegen hebben we aangetoond dat telepressure meer is dan een persoonlijkheidskenmerk, maar ook beïnvloed wordt door de omgeving zoals de werkdruk op een bepaalde dag.”

Wat kunnen organisaties uit uw onderzoek leren?

RUBEN CAMBIER: “Voortdurend je smartphone op zak hebben, zowel tijdens als buiten de werkuren, is geen goed idee. In bepaalde gevallen kan telepressure wel degelijk schadelijk zijn voor het welzijn. Zeker nu in tijden van de coronacrisis nog veel aan thuiswerken wordt gedaan, is het belangrijk om vol-

doende rustmomenten in te plannen zonder dat er voortdurend notificaties van werkgerelateerde berichten oplichten. Permanente bereikbaarheid is immers niet hetzelfde als permanente beschikbaarheid. Telepressure is vaak het gevolg van impliciete druk van collega's en leidinggevendenden. Een duidelijk beleid en/of afspraken over hoe omgaan met werkgerelateerde berichten buiten de werkuren is raadzaam. Zo kan in e-mails die buiten de werkuren verstuurd worden, benadrukt worden dat een snel antwoord niet nodig is. In een verbod op e-mails buiten de werkuren, zie ik evenwel geen heil.

Diverse onderzoeken hebben reeds aangetoond dat multitasken niet bestaat en dat het voortdurend wisselen tussen verschillende taken (*het zogenaamde taskswitchen, nvdv*) veel energie vergt. Continu switchen tussen e-mails beantwoorden en verder werken aan de huidige taak, is niet efficiënt. Een mogelijke strategie om dit tegen te gaan is e-mailbatching: enkel op specifieke tijdstippen controleren of er e-mails zijn en die dan beantwoorden. Dat wordt warm aanbevolen, maar we merkten in ons onderzoek dat bijna niemand die strategie gebruikt. Zowel medewerkers met een lage als met een hoge telepressure beantwoorden e-mails quasi onmiddellijk.”

Welke andere facetten van telepressure wil u nog onderzoeken?

RUBEN CAMBIER: “Het onderzoek naar telepressure staat nog in zijn kinderschoenen en het merendeel van het onderzoek focust op telepressure tijdens en na de werkuren voor werkgerelateerde communicatie. We willen die focus uitbreiden naar de impact van persoonlijke of privé telepressure op bijvoorbeeld performantie. Medewerkers kunnen tijdens de werkuren ook privéberichten krijgen van hun partner, kinderen of vrienden. Veelal worden die berichten ook tijdens de werkuren beantwoord. Recent hebben we in Vlaamse ziekenhuizen onderzocht wat het effect van dergelijke asynchrone communicatie en de daarbij horende telepressure is op de concentratie van verpleegkundigen. Uit het onderzoek blijkt dat persoonlijke telepressure tijdens de werkuren leidt tot meer cognitief falen als je je smartphone bij de hand hebt, ongeacht of je je smartphone ook daadwerkelijk gebruikt. Het zorgt met andere woorden sowieso voor concentratieverlies.” ■

Bronnen:

Cambier, R., & Vlerick, P. (2020). *You've got mail: does workplace telepressure relate to email communication?* COGNITION TECHNOLOGY & WORK.

Cambier, R., Derks, D., & Vlerick, P. (2019). *Detachment from work: a diary study on telepressure, smartphone use and empathy.* PSYCHOLOGICA BELGICA, 59(1), 227-245.

Combineer.

de 6 grootste **nieuwsmerken**
in Vlaanderen



slimme, **unieke data** over
actief én latent werkzoekenden



Technici



Ingenieurs



IT'ers



Zorgprofielen



Young Graduates

...

en onze **lokale expertise**



om jouw talent in huis te halen!

Jobat detecteert talent
nog voor het zelf naar een nieuwe job zoekt.

We zijn jouw partner in performante oplossingen
voor rekrutering en employer branding.



Contacteer onze experts via info@jobat.be of bel 02 467 48 00.

Heart Centered Leadership

Shift!

■ Dorothée Willems

Het Universum heeft als model ‘samenwerking’ en geeft het leven alle kansen om zich waar dan ook te ontvouwen en open te bloeien. Mocht dat niet zo zijn, dan zou het zichzelf vernietigen en daar is in onze moderne wetenschappelijke inzichten en modellen geen enkel bewijs van... (bron: The Unified Field, Nassim Haramein)



> **Dorothée Willems**

“In onze organisaties gaat de shift erover dat we de mens achter de functie laten zien, dat we niet alleen aandacht hebben voor taken en doelstellingen, maar ook voor de hechte relaties met alle stakeholders.”

Het wordt tijd dat wij, als maatschappij, het model dat N. Haramein beschrijft, overnemen. We moeten ons inzetten om het leven duurzaam te laten bloeien. Daarbij lijkt het dat de bestaande socio-economische en ecologische systemen grondig moeten transformeren, net als het gedachtegoed van velen. Allen maken wij immers deel uit van dit geheel en we zijn allemaal betrokken in deze *Shift!* in bewustzijn, de *Shift!* van ‘Ik’ naar ‘Wij’, van individualiteit naar solidariteit, verbondenheid, samenwerking. Samen zorgen die voor een hoger niveau van welzijn, betrokkenheid, gezondheid.

Deze *shift* veronderstelt dat we in eerste instantie de verbinding maken met onszelf. Met de huidige technologische en digitale mogelijkheden spenderen we het meest van onze tijd in ons hoofd, waarbij we al te vaak vergeten dat dat hoofd – onze ratio, ons intellect – in verbinding staat met de twee andere, maar even belangrijke neurologische centra in ons lichaam: het hart en de buik. De overbelasting van het hoofd leidt tot *overload*, ziekte en uitval. We branden haast letterlijk op en trekken onze omgeving mee in onze val.

De tijd om de levensnoodzakelijke *shift* te maken, is nu. We bouwen met zijn allen aan een nieuwe manier van samen leven, samen werken en samen zijn, en dat vraagt om nieuwe waarden als creativiteit, innovatie, inspiratie, transparantie, vertrouwen en respect voor het leven in alle dimensies. Wij *shiften* naar een nieuwe identiteit, en vooral: naar een hoger bewustzijn over wie we werkelijk zijn als mens, waar we toe in staat zijn, naar eigenaarschap opnemen voor onszelf en voor wat we creëren.

Individu en organisatie

Op individueel vlak betekent dit dat we opnieuw ons hart inbrengen in datgene wat wij ondernemen. Het gaat erover

om met bezieling te creëren, waarde te creëren voor de systemen waarvan wij zelf deel uitmaken, de beste versie van jezelf neerzetten doorheen deze contexten om zo ten dienste te staan van het geheel.

Wat betekent dat in een bedrijfscontext? In onze organisaties gaat de *shift* erover dat we de mens achter de functie laten zien, dat we niet alleen aandacht hebben voor taken en doelstellingen, maar ook voor de hechte relaties met alle stakeholders. Het gaat erom vertrouwen te creëren door transparant te communiceren, door mensen met elkaar te verbinden, hen te ondersteunen en vanuit eensgezindheid te handelen, ook en vooral wanneer we verschillende meningen hebben.

Het *Heart Centered Leadership* programma richt zich tot iedereen die zich verder wil ontpoppen tot bezielde leider, leiders die kunnen innovatief denken, buiten de gekende systemen en modellen om en inzicht hebben in

systemen en dynamieken. Zij hebben een holistische visie en voelen zich verbonden met het grotere geheel, handelen vanuit het hoger belang en koesteren een visie op langere termijn. Deze leiders beschikken over feedback en *feedforward* competenties, zijn besluitvaardig en vertonen daadkracht om te handelen op korte termijn, maar werken net zo goed vanuit de collectieve intelligentie en geloven in het veld van mogelijkheden. *Heart Centered Leaders* realiseren mee deze nodige *shift* en maken het verschil door moedig, openhartig en transparant te zijn. ■

De auteur, Dorothée Willems, is founding partner en ICF Certified Coach MCC bij Coaching The Shift. Zij schreef deze bijdrage als lid van de adviesraad van HR Square.



Relevante uitspraken in arbeidsrecht,
geselecteerd door advocaten van Claeys & Engels.

Schadevergoeding kennelijk onredelijk ontslag en misbruik van ontslagrecht: een en-of-verhaal?

Over de vraag of een schadevergoeding wegens kennelijk onredelijk ontslag overeenkomstig cao nr. 109 te cumuleren is met een schadevergoeding wegens misbruik van ontslagrecht, blijven de rechtsleer en rechtspraak duchtig verder discussiëren. In een recent vonnis bevestigde de arbeidsrechtbank van Luik dat een schadevergoeding wegens kennelijk onredelijk ontslag niet cumuleerbaar is met een schadevergoeding wegens misbruik van ontslagrecht.

Een technisch directeur van een sociale huisvestingsmaatschappij werd - naar aanleiding van een resem problemen - onmiddellijk ontslagen met betaling van een opzeggingsvergoeding van 5 maanden en 13 weken. De directeur betwistte de redenen van zijn ontslag en vorderde van de sociale huisvestingsmaatschappij een schadevergoeding wegens kennelijk onredelijk ontslag en een schadevergoeding op grond van misbruik van ontslagrecht.

De arbeidsrechtbank oordeelde dat de huisvestingsmaatschappij op geen enkele manier kon hard maken dat de ingeroepen problemen verband hielden met ongeschiktheid of nalatigheid van de directeur. Integendeel, dergelijke problemen maakten deel uit van de normale gang van zaken binnen een huisvestingsmaatschappij. De ontslagredenen werden dan ook kennelijk onredelijk bevonden en de huisvestingsmaatschappij werd veroordeeld tot de betaling van een schadevergoeding wegens kennelijk onredelijk ontslag van 8 weken loon.

Wat betreft de schadevergoeding wegens misbruik van het recht tot ontslag, oordeelde de arbeidsrechtbank dat een schadevergoeding wegens kennelijk onredelijk ontslag niet cumuleerbaar is met een schadevergoeding op grond van misbruik van ontslagrecht. Art. 9, §3 van cao nr. 109 bepaalt immers dat een vergoeding wegens kennelijk onredelijk ontslag niet cumuleerbaar is *“met enige andere vergoeding die verschuldigd is door de werkgever naar aanleiding van de beëindiging van de arbeidsovereenkomst met uitzondering van een opzeggingsvergoeding, een niet-concurrentievergoeding, een uitwinningsvergoeding, of een aanvullende vergoeding die boven op de sociale uitkeringen wordt betaald”*. Het is hierbij volgens de arbeidsrechtbank irrelevant dat de schadevergoeding wegens misbruik van ontslagrecht een andere

schade dekt dan de vergoeding wegens kennelijk onredelijk ontslag.

De arbeidsrechtbank benadrukte dat dit cumulverbod niet belet dat een werknemer een schadevergoeding zou vorderen wegens misbruik van ontslagrecht, maar dat hij/zij moet kiezen tussen beide vergoedingen. Hiervoor verwijst ze naar de commentaar bij art. 9 van cao nr. 109 waarin wordt uiteengezet dat het de werknemer vrij staat om in de plaats van een vergoeding wegens kennelijk onredelijk ontslag, de vergoeding van zijn reële schade te vragen, overeenkomstig de bepalingen van het Burgerlijk Wetboek.

In de rechtspraak en rechtsleer kunnen twee strekkingen worden onderscheiden. Terwijl de eerste strekking - zoals de arbeidsrechtbank van Luik - vasthoudt aan de anti-cumulregel van art. 9, §3 van cao nr. 109, gaat de tweede strekking ervan uit dat beide vergoedingen een verschillende schade dekken, waardoor ze wel kunnen worden gecumuleerd.

Kennelijk onredelijk ontslag heeft - volgens de tweede strekking - betrekking op de redenen van het ontslag, terwijl misbruik van ontslagrecht slaat op de met het ontslag gepaard gaande omstandigheden. Hierdoor zou een werknemer zich - naast kennelijk onredelijk ontslag - ook kunnen beroepen op misbruik van ontslagrecht, voor zover dergelijke vordering betrekking heeft op de omstandigheden van het ontslag en niet op de ontslagredenen.

De arbeidsrechtbank van Luik schaaft zich - in navolging van het arbeidshof van Luik - achter het ‘of-verhaal’, dat inhoudt dat er geen cumulatie mogelijk is van een schadevergoeding wegens kennelijk onredelijk ontslag en een schadevergoeding wegens misbruik van ontslagrecht.

Arbrb. Luik (afd. Luik) 21 januari 2020, AR 18/3264/A



■ **Geraldine Dierinck**
Medewerker Claeys & Engels

Beëindiging wegens medische overmacht: is trager beter?

In een vonnis van 26 maart 2020 (AR 19/358/A) oordeelde de arbeidsrechtbank van Gent dat de werkgever (een vzw) onterecht ervan uit was gegaan dat het re-integratietraject kon worden beëindigd door het opstellen van een gemotiveerd verslag. Hoe zat het?

Opmerkelijk is dat de rechtbank meende dat het feit dat de vzw drie maanden na de ontvangst van de re-integratiebeoordeling al inriep dat ze geen re-integratieplan kon opstellen terwijl zij overeenkomstig de wettelijke bepalingen hiervoor twaalf maanden de tijd had, mee in rekening moet worden gebracht bij de beoordeling of de vzw het re-integratietraject goed doorlopen heeft. Dit standpunt vergt enige nuancering.

De werkneemster was als opvoedster tewerkgesteld bij de vzw toen ze arbeidsongeschikt werd. Ze leed aan een burn-out ten gevolge van de negatieve werksfeer die heerste op haar afdeling. In 2017 wensde de werkneemster progressief het werk te hervatten, wat dan ook met de directie werd besproken. Na dit gesprek stuurde de vzw diverse interne vacatures door naar de werkneemster waarvoor zij solliciteerde, maar zonder succes.

In oktober 2017 diende de werkneemster een re-integratieverzoek in. Bij de re-integratiebeoordeling nam de preventieadviseur-arbeidsarts een 'C-beslissing' (de werkneemster is definitief ongeschikt om het met de werkgever overeengekomen werk uit te voeren, maar zij is wel in staat aangepast of ander werk uit te voeren). De preventieadviseur-arbeidsarts stelde voor om haar niet langer te laten werken met jongeren met een agressieproblematiek en raadde verder een progressieve werkhervatting aan.

Begin februari 2018 bevestigde de vzw in een gemotiveerd verslag dat het niet mogelijk was om een re-integratieplan voor de werkneemster op te stellen. De vzw stelde dat ze niet geschikt bleek voor de vacatures waarvoor ze had gesolliciteerd en dat er ernstige twijfels waren over de mogelijkheden tot het opnemen van een opvoedersopdracht in de weekregeling.

In juni 2018 stelde de vzw vervolgens per aangekend schrijven het einde van de arbeidsovereenkomst van de werkneemster wegens medische overmacht vast. De werkneemster weigerde hiermee in te stemmen. Zij betwistte dat haar arbeidsover-

eenkomst een einde zou hebben genomen wegens medische overmacht en vorderde dan ook o.a. een opzeggingsvergoeding.

Wanneer kan beëindiging wegens medische overmacht worden vastgesteld?

De werkgever kan - conform artikel 34 van de Arbeidsovereenkomstenwet - het einde van de arbeidsovereenkomst wegens medische overmacht vaststellen indien (1) er sprake is van een definitieve arbeidsongeschiktheid en (2) het re-integratietraject definitief beëindigd werd.

Artikel I.4-76, §1 van de Codex Welzijn op het Werk bepaalt de drie hypothesen waarin het re-integratietraject als definitief beëindigd wordt beschouwd. Een van deze hypothesen is dat de werkgever een gemotiveerd verslag opstelt na overleg met de preventieadviseur-arbeidsarts, de werknemer en in voorkomend geval andere personen die kunnen bijdragen tot het slagen van de re-integratie, waarin wordt uiteengezet waarom er niet kan worden overgegaan tot re-integratie van de werknemer. Het re-integratietraject zal definitief beëindigd zijn wanneer het verslag wordt overgemaakt aan de preventieadviseur-arbeidsarts.

Gelet op de omstandigheden: het re-integratietraject werd niet beëindigd

De rechtbank oordeelde dat de vzw had nagelaten om voldoende te onderzoeken wat de mogelijkheden van de werkneemster waren op het vlak van haar arbeidscapaciteiten en dat de vzw de burn-out gebruikte om te rechtvaardigen dat zij niet in aanmerking kwam voor een aangepast of ander werk (wat haaks staat op de *ratio* van het re-integratietraject). Met de interne vacatures (waarvoor de werkneemster moest solliciteren) kon er volgens de rechtbank geen rekening worden aangezien deze dateerden van voor het re-integratieverzoek en het geen geschikte en concrete maatregel betrof om een langdurig zieke werknemer te re-integreren.

Voorts toonde de vzw niet aan dat er een overleg had plaatsgevonden met de werkneemster en de preventieadviseur-arbeidsarts alvorens over te gaan tot het opstellen van het motivatieverslag.

Bovendien stelde de rechtbank dat de vzw ervoor koos om al in februari 2018 (drie maanden na ontvangst van de re-integratiebeoordeling) in te roepen dat het niet mogelijk was om een re-integratieplan op te maken, terwijl de vzw twaalf maanden de tijd had om een dergelijk plan op te stellen. Volgens de

Relevante uitspraken in arbeidsrecht, geselecteerd door advocaten van Claeys & Engels.

rechtbank diende deze korte tijdsperiode in rekening gebracht te worden bij de beoordeling of de werkgever het traject goed had doorlopen.

Gelet op het voorgaande oordeelde de rechtbank dat het re-integratietraject door de vzw niet goed werd doorlopen en dat er geen sprake was van medische overmacht in de zin van artikel 34 van de Arbeidsovereenkomstenwet. De vzw werd bijgevolg veroordeeld tot de betaling van de opzeggingsvergoeding.

De timing van het motiveringsverslag

Volgens mij moet de tijdspanne waarin de werkgever vaststelt dat er technische en objectieve redenen zijn om geen re-integratieplan op te stellen niet noodzakelijk een rol spelen in de beoordeling of een werkgever wel degelijk alle stappen van het re-integratietraject goed heeft doorlopen. Het gaat hier immers om een maximumtermijn die in de wet is opgenomen. De wet voorziet evenwel niet in een minimumtermijn.

Wanneer men te veel belang zou hechten aan de tijdspanne waarin de werkgever inroept dat hij geen re-integratieplan kan opstellen, zou dit er in de praktijk toe kunnen leiden dat werkgevers het communiceren van deze vaststelling alleen maar (nodeloos) zouden uitstellen, wat enkel maar onzekerheid voor de werknemer met zich mee zou brengen. Indien het evenwel duidelijk zou zijn dat een werkgever het re-integratietraject niet serieus neemt, zou de voormelde tijdspanne wel een indicatie kunnen zijn van het feit dat de werkgever zich er snel van wou afmaken. Of de tijdspanne in acht dient te worden genomen, zal dan ook geval per geval bekeken moeten worden, maar het mag alleszins geen algemene maatstaf worden voor de beoordeling van het verloop van het re-integratietraject.

26 maart 2020 (AR 19/358/A), arbeidsrechtbank Gent



■ Inne Nys
Medewerker
Claeys & Engels

LEES HR SQUARE, WAAR U ZICH OOK BEVINDT

Haal de app in huis en lees HR Square op de smartphone of tablet



Download uit de Google Play Store

Scan de QR-code en download automatisch onze app uit de Google Play Store



Download uit de Apple Store

Scan de QR-code en download automatisch onze app uit de Apple Store

DOE
DE
KLIK!





**SPECIAL
EDITION**

OXFAM
TRAILWALKER
CHOOSE YOUR CHALLENGE
29 & 30 AUGUST 2020

OXFAM TRAILWALKER: CHOOSE YOUR CHALLENGE !

Verzamel 4 collega's, stippel een route uit in je regio en steun Oxfam in de strijd tegen armoede.

MEER INFORMATIE : Markus Neumann – 0470 470 793
Markus.Neumann@oxfam.org

oxfamtrailwalker.be



OXFAM
België

Dumpen of (her)lezen

'John P. Kotter on What Leaders Really Do'

■ Timothy Vermeir

In HR Square 189 gingen we met Mintzberg – Dirk Buyens was toen onze reisgenoot – op zoek naar *The Nature of Managerial Work*. Tien edities van dit tijdschrift later nemen we een boek met een gelijkaardig thema uit het boekenrek. In *John P. Kotter on What Leaders Really Do* kijkt de auteur naar leiderschap en hoe dat anders is dan management. Of u het boek deze zomer moet (her)lezen in het kader van uw persoonlijke ontwikkeling? We onderzoeken het met Karen Wouters.

John P. Kotter is een gekende naam in managementmid-dens. Hij studeerde eerst af aan MIT als ingenieur, om er nadien ook een master in management te halen. Later – ondertussen zijn we in de jaren 1970 aanbeland – doctoreerde hij aan de prestigieuze Harvard Business School, waar hij tot 2001 aan de slag bleef als professor.

Terwijl hij vooral gekend is omwille van zijn werk rond veranderingen en change management – u hebt waarschijnlijk wel al gehoord van *Our Iceberg is Melting* en *Leading Change* – was hij ook invloedrijk in het domein van leiderschap. In 1999 verscheen het boek *John P. Kotter on What Leaders Really Do* – de P staat voor Paul, mocht u het zich afvragen. Dat boek is een verzameling van artikels over leiderschap die in de periode 1974-1997 waren verschenen in Harvard Business Review.

Op onze vraag blies Karen Wouters het stof van het boek om het te herlezen en voor ons te onderzoeken of we dit boek best meenemen tijdens onze zomervakantie, dan wel dat we het thuis in de kast laten staan, zodat het nog wat meer stof kan vergaren. Karen Wouters, die als professor verbonden is aan de Antwerp Management School, is experte op vlak van leiderschapsontwikkeling en lid van het expertisecentrum Leiderschap. Bij Workitects (het vroegere Flanders Synergy) doet ze onderzoek naar de nieuwe rol van leiders in *adaptive organizations*, en adviseert ze organisaties over het thema.

“Ja, Kotter duikt nog regelmatig op in lesmateriaal, zeker als het gaat over *change*. Binnen dat domein zijn er een aantal mo-

dellen van hem die vandaag nog steeds gebruikt worden”, steekt Karen Wouters van wal, al geeft ze meteen aan dat niet haar domein is.

1. Wat staat er nu ook alweer in het boek?

“Ik was eigenlijk vergeten dat dit een compilatie van zijn artikels was”, vertelt Karen Wouters aan de telefoon. Wil dat dan ook zeggen dat er niet echt een lijn in zit? “Toch wel. De kern van het discours doorheen die artikels is dat bedrijven *overmanaged* en *underled* zijn.” Kotter zelf schrijft dat leiderschap en management twee verschillende en complementaire *systems of action* zijn, elk met z'n eigen functie en karakteristieke activiteiten. Maar beide zijn nodig, benadrukt hij, als organisaties succesvol willen zijn in een steeds complexere en erg volatiele omgeving.

In de jaren 1980, toen een groot deel van deze artikels voor het eerst zijn verschenen, vonden er heel wat veranderingen plaats waar ondernemingen een antwoord op moesten zien te formuleren. De globalisering begon vaart te maken, net als de technologische evoluties die de wereld grondig transformeerden. “Het is duidelijk dat Kotter zijn punt over te veel management en te weinig leiderschap in de context van die veranderingen maakte”, aldus Karen Wouters. “Leidinggevend, zo was de stelling van

Kotter, waren erg bezig met management, met het beheren van taken en het stroomlijnen van processen, terwijl ze zich eigenlijk meer op leiderschap moesten richten. In plaats van te focussen op het hier en nu, horen ze als leiders een oog te houden op de horizon en richting uit te zetten. Dat onderscheid tussen management en leiderschap was nieuw in de jaren tachtig. Door het verschil duidelijk te maken,

bood Kotter een antwoord op wat toen nodig was: organisaties ontdekten dat ook als ze erg succesvol waren in management, ze er niet altijd in slaagden om een zogenaamde *turnaround* te realiseren.”

Bij het onderscheid dat Kotter maakt tussen leiderschap en management, plaatst Karen Wouters wel enig voorbehoud: vandaag vullen we, in de leiderschapsliteratuur, die begrippen immers anders in. “Anno 2020 gaat leiderschap meer over het opnemen van leiderschap *above and beyond* je formele autoriteit in een organisatie of je positie binnen de hiërarchie. Bij Kotter slaat leiderschap toch nog heel erg op ‘de baas zijn’, waarbij zijn cen-

“De kern van het discours doorheen die artikels is dat bedrijven *overmanaged* en *underled* zijn.”



> **Karen Wouters** (Antwerp Management School)
“Wanneer je het boek (her)leest, valt op dat Kotter er erg goed in slaagt om mee te zijn met zijn tijd. Meer zelfs, hij was vóór op zijn tijd.” © GF

trale boodschap was dat die baas behalve managen ook moest inspireren.”

2. Hoe werd het boek onthaald toen het verscheen?

“Wanneer je het boek (her)leest, valt op dat Kotter er erg goed in slaagt om mee te zijn met zijn tijd. Meer zelfs, hij was vóór op zijn tijd. Hij legde de vinger steeds op wat op dat moment relevant was”, antwoordt Karen Wouters. “In het laatste hoofdstuk, bijvoorbeeld – *What Effective General Managers Really Do* – benadrukt hij de complexiteit en fluiditeit van die rol. Op dat moment geeft hij al aan dat rechtlijnigheid niet meer werkt, waarmee hij aantoonbaar heel relevant te zijn. Het hoofdstuk over *Managing Your Boss* is duidelijk voor op zijn tijd: dat er van beneden naar boven gedacht werd, was toen ronduit revolutionair. Ondertussen gaan we met concepten als gedeeld leiderschap en netwerk-leiderschap – concepten waar toen nog geen sprake van was – wel heel wat verder dan deze opwaartse beïnvloeding.”

Opvallend is dat op hetzelfde moment dat Kotter management van leiderschap onderscheidde en benadrukte dat beide nodig zijn, andere denkers transformationeel leiderschap naar voor schoven als antwoord op de veranderingen die gaande waren. “Mensen als Bernard Bass, die in de jaren 1980 zijn *Transformational Leadership Theory* beschreef, kregen uiteindelijk meer weerklank dan Kotter”, merkt Karen Wouters op.

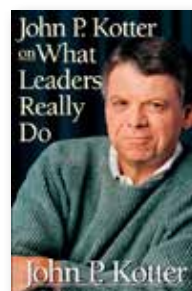
3. Wat is de waarde van het boek vandaag?

“Het boek heeft vandaag vooral een historische waarde”, zegt Karen Wouters. “En als je het boek in die context zet, dan zijn er nog steeds waardevolle elementen. Neem nu hoofdstuk 5 (*Power, Dependence, and Effective Management*) over het belang van macht: dat blijft vandaag zeer relevant, ook als je *above and beyond authority* invloed wil uitoefenen. Maar ook de andere hoofd-

stukken bevatten erg waardevolle elementen, op voorwaarde dat je de context niet uit het oog verliest en je het historisch perspectief bewaart.”

Conclusie: hangt ervan af...

“Als je een interesse hebt in hoe ideeën omtrent leiderschap zijn geëvolueerd, en hoe anders ze waren in de jaren tachtig, is het zeker de moeite om dit boek te herlezen”, concludeert Karen Wouters. Wil u deze zomer daarentegen een boek lezen om na de vakantie als betere leider op het werk te verschijnen, dan zijn er geschiktere alternatieven, geeft ze aan. Bescheiden als ze is wil ze haar eigen boek in deze niet promoten, dus doen wij het gewoon in haar plaats. *Naar gedeeld leiderschap. Van oud naar nieuw leidinggeven* schreef ze samen met haar AMS-collega Koen Marichal). Haar andere suggesties zijn: “*An everyone culture: becoming a deliberately developmental organization* van Robert Kegan en Lisa Lahey of *Act like a leader, think like a leader* van Herminia Ibarra.” Zo weet u weer wat gelezen. ■



Het potentieel in conflicten

Leidinggeven als het moeilijk is

■ Jos Gavel

Het gebeurt uiterst zelden dat wij zonder enig voorbehoud de loftrampet steken over een managementboek. Nu is het van dat. 'Leidinggeven als het moeilijk is' blijkt zeer relevant te zijn voor iedereen die een groep of team leidt. Het boek is tegelijk vlot, boeiend en toch zakelijk geschreven. Het is uitstekend gestructureerd en gedocumenteerd. Neen, we kennen de auteur niet persoonlijk en hebben geen enkel belang bij de uitgever.

Auteur Silvia Prins (*1963) heeft een master Psychologie (KU Leuven), een postgraduaat Sociale Antropologie (UCL) en een doctoraat Organisationspsychologie (KU Leuven). Zij is opgeleid als consultant, coach, Gestalttherapeut en bemiddelaar in arbeidsrelaties. U mag zelf raden waarmee Prins haar al jarenlang haar brood verdient. Maar nu ter zake.

Conflicten zijn er altijd in groepen. Verborgen, sluimerend, open, acuut. Als er vandaag echt geen zijn, dan is het zeker dat ze morgen of overmorgen opduiken. Ze zijn nefast voor de feestvreugde, de resultaten en het welbevinden van de groepsleden, niet in het minst voor die van de groepsleider. In ontelbare gevallen worden conflicten niet of slecht aangepakt. Toch kunnen ze met enige inspanning, het nodige inzicht en gepaste actie omgezet worden in een potentieel voor positieve verandering. Een conflict kan vernietigend zijn, maar ook verbindend uitdraaien. Wie moet daarvoor zorgen? Niet de 'hogere machten', maar de groepsleider zelf, in actieve samenwerking met de teamleden.

'Leidinggeven als het moeilijk is' brengt zowel breed als diepgaand inzichten over alle mogelijke vormen van conflict, over wat

erachter schuilt, over groepsdynamiek, over communicatie en over geschikte aanpak. Het boek is opgebouwd in vier grote delen die logisch op elkaar volgen.

1. Een groepsdynamisch perspectief op samenwerking, met aandacht voor de onderstroom van groepen, groepsontwikkeling en een model voor soepele samenwerking.
2. Blokkades en conflicten.
3. De bandbreedte van conflict, met focus op de dagelijkse omgang met spanning op de werkvloer, escalatie en destructiviteit, getraumatiseerde en verwaarloosde groepen.
4. De aanpak van samenwerkingsconflicten, met oog voor omgaan met conflict, met 'gepast wantrouwen' naar een groep kijken en het voeren van moedige gesprekken bij milde conflicten.

Als u het maximum uit dit werk wil halen, dan moet u er de tijd voor nemen en het echt van voor naar achter lezen. Het is geen receptenboek, u kan het niet als tapas consumeren, ook al bevat het talloze praktische aanbevelingen en suggesties. Als u het verwerkt heeft, kan u het best delen met alle leidinggevendenden in uw organisatie, zelfs al dragen ze verantwoordelijkheid voor slechts vijf man en een paardenkop. Bovengetekende zal dit ook doen. ■

→ Leidinggeven als het moeilijk is – Het potentieel in conflicten

- Silvia Prins
- Pelckmans Pro, 2020
- 231 blz.
- € 30,00



Midden

Een nieuwe deal tussen top en midden, dat is de ambitie van 'Leading From The Middle', het meest recente boek van Koen Marichal, Jesse Segers en Daan Sorgeloos. De auteurs wijzen op het belang van de mensen in het midden – over 'middelmanagement' hebben ze het liever niet – en hoe ze in hun rol als *showrunner*, verbindingsofficier, ruimtemaker en strategie-uitdager mee het verschil kunnen maken. Een boek voor mensen in het midden, mensen aan de top en mensen in HR.

In HR Square 200 gaan we uitgebreid in op dit boek, met een exclusief interview van de drie auteurs.

- Leading from the middle – Nieuw samenspel tussen de top en het midden van organisaties
- Koen Marichal, Jesse Segers, Daan Sorgeloos, uitgegeven bij Peckmans Pro



HR Square verschijnt zes keer per jaar en is een uitgave van 3MI nv, Kloosterstraat 11, 9420 Erpe-Mere.

Professioneel netwerk

HR Square is niet alleen een tijdschrift, het is een netwerk voor arbeidsrelaties en personeelsbeleid, dat zijn leden informeert op diverse manieren: via dit vaktijdschrift, maar evengoed via de website en een online-nieuwsbrief op dinsdag en vrijdag.

www.hrsquare.be

Wat vindt u op www.hrsquare.be?

Nieuws: dagelijks nieuwe berichten over de wijde wereld van HRM en arbeidsrelaties

Mensen: carrièrestappen in de ruime HR-omgeving

HR Topjobs: vacatures voor HR-professionals

Rechtspraak: relevante uitspraken in arbeidsrecht en nieuws over zowel de Belgische als internationale sociaaljuridische aspecten van de arbeidswereld

Agenda: interessante evenementen voor HR-professionals

En verder: boekbesprekingen, columns, blogs en allerhande informatie

Veel extra's voor leden

Leden ontvangen niet alleen het vaktijdschrift, ze hebben ook online en via de app toegang tot het tijdschrift en zelfs tot het volledige archief. Naast de gratis informatie, vinden zij diverse extraatjes op de website. Bovendien genieten ze van opmerkelijke prijsskortingen bij seminaries en congressen van HR Square en geregeld ook van andere HR-evenementen.

Seminaries, conferences, masterclasses en andere evenementen

HR Square organiseert ook heel wat seminaries, masterclasses en andere evenementen met topsprekers om de HR-professionals up-to-date te houden over de nieuwste trends in het vakdomein en de fitnesses toe te lichten over specifieke thema's. Zowel befaamde onderzoekers, experts als praktijkmensen geven uitleg, gaan in debat en getuigen over hun ervaringen. Vergeet ook de jaarlijkse HR Square Conference niet: een unieke driedaagse onderdompeling in een haast overlopend inspiratiebad. Het etiket 'exclusief' is daar echt op zijn plaats.

Gratis online-nieuwsbrief

Ontvangt u onze gratis online-nieuwsbrief al? Tweemaal per week, op dinsdag en vrijdag (de frequentie ligt lager in de zomermaanden en in weken met feestdagen) sturen we u actuele informatie met veel nieuws, carrièrestappen, rechtspraak en andere zaken die u zeker niet mag missen. Vergeet ook het aanbod aan vacatures op uw maat niet.

Contact

U bent nog geen lid van HR Square of u ontvangt de nieuwsbrief nog niet? Ga vlug naar www.hrsquare.be om u in te schrijven of contacteer Pascale Lenaers:

- pascale.lenaers@hrsquare.be
- 0471 85 70 42

De adviesraad



Dominique Duquesnoy
Algemeen directeur
PerformanSe



Frank Vander Sijpe
Director HR Research
Securix



Steven Van Raemdonck
Country Manager
Top Employers



Dorothee Willems
Founding Partner en
ICF Certified Coach
MCC
Coaching The Shift



Eva Verduyven
HR Director
Planet Group



Chris Wuytens
Managing Director
Acerta Consult



Dimitri Vermeylen
Director
Wellways



Olivier Rijckaert
Advocaat-vennoot
Sotra



Thierry Nolle
Director Legal
Services
Group S



Nancy De Coensel
Senior Consultant
Bakker & Partners



Lid van WE MEDIA

HR Square presenteert ook de visie, het advies en de discussiestof van de leden uit zijn adviesraad. U vindt hun bijdragen onder de titel 'Adviesraad', verspreid over het blad, al dan niet gelinkt aan het thema van een dossier of ander artikel.

De leden vindt u hier. Zij zorgen voor de teksten of laten zich vertegenwoordigen door een collega. Deze experts spreken in eigen naam. Hun teksten vallen buiten de verantwoordelijkheid van de redactie.



Leeuwen geleid door ezels. En koningen

■ Jos Gavel

Zeer veel HR-directeurs staan voor een helse tijd bij de hervatting, na een relatief conflictarme coronaperiode. Dankzij 'het Chinese virus' hebben onnoemelijk veel werkgevers en vakbonden elkaar gevonden om het werk zo veilig, gezond en efficiënt als mogelijk te organiseren, om de toekomst van 'hun' onderneming veilig te stellen. Op vele plaatsen werden overeenkomsten over de werkorganisatie gevonden zonder al te veel conflict. Zelfs vormen en methodes die een half jaar geleden moeilijk of niet bespreekbaar waren, geraakten erdoor. We besparen u een opsomming, u kent zelf voldoende voorbeelden.

Ook op sectoraal en intersectoraal niveau werden zonder noemenswaardige ophef goede afspraken gemaakt. We hebben de indruk dat het decennia geleden is dat de sociale dialoog in al zijn facetten zo goed werkte. Merci corona. Helaas zou deze staat van genade van korte duur kunnen zijn. Daarvoor zijn er twee redenen.

Vooreerst komen er onvermijdelijk een pak noodzakelijke, half noodzakelijke en niet zo noodzakelijke herstructureringen aan. Omwille van de economische gevolgen van het virus en niet te vergeten de Brexit die hard zal zijn. En omdat reorganiseren nu eenmaal een permanente opdracht is voor organisaties. Combineer dat met de uitgestelde sociale verkiezingen in november en u beseft dat de kans op een zeer sociaal conflictueuze herfst en winter zeer groot is. Misschien moeten de sociale verkiezingen in die context nog maar eens uitgesteld worden naar volgend voorjaar. Misschien rijpt dat 'voortschrijdend inzicht' bij de sociale gesprekspartners, misschien niet.

Dat we naar nieuwe federale verkiezingen gaan in het najaar, verzwaart de hierboven beschreven explosieve cocktail. Er is al lang geen coherent politiek leiderschap meer en dat zit er ook niet aan te komen. Wij doen niet aan politiek, maar observeren wel wat er wel en niet gebeurt. Het is zo simpel als pompwater. De conflicten tussen de betrokken partijen zitten overal en zijn, als we er goed op

ingaan, onoverbrugbaar. De zelfverkleerde formateurs die partijvoorzitter zijn van een armzalige en armlastige minderheidsregering – een blauwe met plastron, een blauwe zonder plastron en een kleurloze (ook zonder plastron) – komen onder mekaar al niet overeen. De 'drie koningen' worden ze smalend genoemd. Hun partijen waren zware losers bij de vorige verkiezingen. Hetzelfde geldt trouwens voor de 'grootste partijen' aan beide zijden van de taalgrens, maar dit terzijde. De drie koningen zitten in een catch-22. De Vlaamse koningen willen een meerderheid uit hun land. Maar daarvoor moeten ze gekrompen socialisten en democratische nationalistena erbij krijgen. Maar dat zal 'inhoudelijk' niet lukken. De Waalse koning wil geen zelfmoord plegen met een mini-minderheid in zijn koninkrijk. Geen van hen heeft goud, wierook of mirre bij de hand (of wil het niet schenken).

Nu we ermee bezig zijn, kunnen we nog een tijdje doorgaan, maar dat doen we niet om u en ons te sparen. Als er geen stevige en consequente regering met een duidelijk beleid is, kunnen de sociale gesprekspartners van gelijk welk niveau – dus ook u als personeelsverantwoordelijke – weinig kanten op. Als het boven onweert, stormt het beneden.

In het Verenigd Koninkrijk is sinds eind 2018 een opvallende anti-Brexit campagnegroep actief die zeer succesvol is op sociale media. Hij heet *Led By Donkeys* (google dit eens). De naam verwijst naar *Lions led by Donkeys*, een frase die tijdens de Eerste Wereldoorlog opgang maakte om aan te geven dat gigantisch veel Britse soldaten sneuvelden door de beslissingen (of niet-beslissingen) van hun incompetenten en alleen in zichzelf geïnteresseerde generaals. Alle verhoudingen in acht genomen zijn onze 'koningen' in hetzelfde bedje ziek. De leeuwen – werkgevers en vakbonden in de meeste gevallen – hebben samen gestreden. Houden zij dat vol? ■

Uw gedacht? Stuur het naar jos.gavel@hrsquare.be



Planet Group

Flexible and temporary staffing

Your favourite
expert in
flexible &
temporary
staffing!

HR-Planet

IT-Planet

X-Care



the art of *inspiration*SM

EEN NIEUWE VISIE OP VERGADEREN!

Versterk de band tussen uw teamleden dankzij het organiseren van vergaderingen en opleidingen, eventueel gedeeltelijk virtueel*, in een inspirerende groene omgeving.

Al onze standaards zijn aangepast om te voldoen aan de nieuwe sanitaire normen.

- Een conferentie centrum van 4500m² met 40 zalen aangepast om 1m50 tussen deelnemers te garanderen
- Nieuwe cateringformules
- Een restaurant van meer dan 600m², exclusief terrassen
- Een park van 70 hectare met veel mogelijkheden

Contacteer ons op rfp@dolcelahulpe.com

** met de volledig begeleiding en steun van ons audiovisuele experts.*

DOLCE
HOTELS AND RESORTSSM
BY WYNDHAM
LA HULPE BRUSSELS

MEMBER OF
WYNDHAM
REWARDSSM