

kunnen dan in dialoog gaan met de collega's, weet de CEO: "Via onze preventiedienst boden we hulp aan voor wie dat nodig acht. Sedert COVID-19 bieden we onze managers nog meer tools aan ter ondersteuning van hun mensen. Empowering leiderschap zal meer dan ooit nodig zijn. We zien overigens de bezorgdheden uit de eerste golf — bureau, stoel en laptop — evolueren naar welzijn en omgaan met het gezin. Onze leiding evolueert mee."

Delen van talent

Bedrijven zullen in de toekomst meer en meer talent delen. Voor Realdolmen is dat idee niet nieuw. Binnen de activiteit van een IT-dienstverlener worden consultants al langer bij meerdere klanten ingezet. Dat tekent de ganse sector, stelt Johnny Smets: "Onze mensen gaan van klant naar klant en sommigen werken zelfs met drie klanten tegelijk. Delen van talent is dus inherent aan onze werkzaamheden."

“Sedert COVID-19 bieden we onze managers nog meer tools aan ter ondersteuning van hun mensen. Situationeel leiderschap zal meer dan ooit nodig zijn.”

Dat geldt overigens ook voor levenslang leren. Als er ergens constant moet worden bijgeleerd, is het wel in deze branche, waar de gebruikte technologie bliksemsnel verandert. "We moeten onze mensen in verschillende competenties blijven opleiden. Onze business is het verkopen van kennis. Wie niet mee is, is niet langer relevant als bedrijf. Leren is als het ware onze grondstof."

Kopbrekens

De nieuwe hybride werkvorm die er aankomt, houdt de CEO vandaag wakker: "Hoe minder centraal je gaat werken, hoe meer kans dat er veranderingen optreden in de cultuur. Als leider van een bedrijf met 2000 medewerkers en met een uitgesproken warme, familiale cultuur in een gezellige omgeving met goede connectie, maak ik me zorgen over de toekomst van onze manier van werken. Als we naar een hybride werkvorm evolueren na het virus, dan wil ik ervoor zorgen dat het DNA van ons bedrijf — de waarden en wat we willen zijn — overgebracht wordt naar die nieuwe stijl van werken. Ik wil dat werknemers die niet meer op kantoor zijn, toch de warme sfeer uitademen en onze waarden blijven uitstralen. Ook al is dat in een organisatie waarin we elkaar minder zien. Daar wordt nog niet over geschreven. Daarom breek ik mijn hoofd nu al over het omgaan met het nieuwe werken."

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: Jan Locus

“Corona? Er is geen nieuw normaal!”

De coronapandemie zal een aantal drempels wegnemen en zaken zoals mobiel werken en de digitalisering versterken. Toch is er geen sprake van een nieuw normaal.

Aan het woord is Marc Lemaire, afgevaardigd bestuurder van VINCI Energies voor België en Luxemburg. Tijdens de eerste lockdown werkten 1000 van de 3000 werknemers van thuis uit. Het bedrijf heeft er schitterende tools voor. Toch is de organisatie geen voorstander van systematisch thuiswerk: "Uiteraard volgen we nauwgezet de richtlijnen van de overheid. In onze roadmap nemen we secuur elke maatregel om de veiligheid van onze werknemers te garanderen. Waar thuiswerk mogelijk is, wordt dit toegepast. Maar over het algemeen hebben we liever onze mensen op kantoor. We zijn een heel humane groep die inzet op het menselijke binnen de samenwerking. We streven naar efficiëntie en productiviteit maar ook naar *sense of belonging*. We zijn een netwerkorganisatie met heel wat zelfsturende medewerkers. Die krijgen de verantwoordelijkheid om een eindresultaat te bereiken. Dat vraagt heel wat overleg en teamwerk. Dat vervang je niet door af en toe te bellen via MS Teams."

Sense of belonging

Van de 3000 medewerkers zijn twee derden al van nature uit aanwezig bij hun klant. Ze hebben geen klassieke bureelfunctie en bevinden zich op bouwerven, bij industriële klanten, in fabrieken of op sites. Wie aan projecten werkt, gedraagt zich heel flexibel: "Wie de baan op moet, plande zijn verplaatsingen ook voor corona al optimaal. Medewerkers kunnen van thuis uit werken, naargelang hun planning. Maar wie op kantoor kan werken, zien we graag op kantoor. Ik denk aan de technisch tekenaar, die plannen uitwerkt. Die moet geregeld met zijn teamleader kunnen overleggen. Wij geloven in regelmatige feedback. Geregeld overleg riskeert verloren te gaan bij telewerk, want dan mis je casual contact en informeel beraad."



Marc Lemaire (afgevaardigd bestuurder van VINCI Energies voor België en Luxemburg)

Volgens Marc Lemaire kan het best dat een aantal werknemers productiever zijn in afzondering. Ze hebben geen bevestiging of een schouderklopje nodig. Maar dat zijn uitzonderingen. De meesten hebben elkaar nodig en stuwen elkaar naar boven op vlak van creativiteit en enthousiasme: “Door bijsturing en overleg leer je en steek je zelf een tandje bij. We zien daarom graag mensen bij en met elkaar werken. Natuurlijk zijn er taken die perfect verdragen dat iemand twee of drie dagen per week thuiswerkt. Ik denk aan het inboeken van ingescande facturen. Maar zelfs die mensen komen beter geregeld binnen, omwille van datzelfde gevoel van verbondenheid.”

Het nieuwe normaal

Marc Lemaire gelooft niet in het veelbesproken nieuwe normaal. Hij woont aan de kust en zag de mensen twee maanden na de lockdown alweer allen samen op het strand liggen. Volgens hem vervallen mensen snel weer in vroegere gewoontes: “Natuurlijk deden mensen heel wat verkeerd — ik denk aan hen die meteen terug naar het buitenland wilden reizen — maar ik onthoud dat een mens een heel flexibel wezen is dat gemakkelijk terugplooit na een tegenslag. De wereld zou na de aanslagen in Zaventem en Parijs nooit nog hetzelfde zijn, maar enkele maanden later gingen we terug naar festivals en drukke plaatsen, gelukkig maar. Wij hebben een filiaal in China en ik zie daar, waar

het virus alweer is verdwenen, dat bijna alles terug in zijn oude plooi is gevallen. Natuurlijk zie ik trends die niet meer te stoppen zijn. Ik denk aan de digitalisering en de energietransitie. Dat zijn twee zaken die ons professionele leven de voorbije tien-vijftien jaar wél fundamenteel hebben beïnvloed. Corona zorgt er wel voor dat zaken die al aan het doorbreken waren, nu sneller gaan. Telewerk betekent voor mij: je tijd efficiënt besteden. We moeten niet met zijn allen om zeven uur 's morgens op de Antwerpse Ring gaan staan. We dienen niet allemaal op hetzelfde moment aan ons bureau te gaan zitten. Maar dat zijn zaken die we eigenlijk al wisten. Door COVID zullen nog wat drempels wegvallen. Je hoeft je niet ongemakkelijk te voelen als je eerst een uurtje thuis hebt gewerkt en na de files pas naar kantoor rijdt. Voor de rest zal het virus in de economische geschiedenis niet meer zijn dan een rimpel in de oceaan, ook al is het in 2020 natuurlijk een enorm belangrijk verschijnsel en is er op menselijk vlak veel leed geweest.”

**“Corona zal een rimpel
blijken in de oceaan van de
geschiedenis.”**

Talent delen

Corona of niet, op de arbeidsmarkt blijft krapte heersen. Er gaan stemmen op om steeds meer talent te delen tussen bedrijven. Marc Lemaire ziet hier maar beperkte mogelijkheden. Hij ziet freelancers die hun talenten verdelen over diverse werkgevers. Het doet hem denken aan hoe ambachten ooit werkten. Hij kan zich inbeelden dat bijvoorbeeld fotolassers of vertalers, zowel bij hem

als bij zijn concurrenten aan de slag gaan. Maar daar eindigt voor hem het verhaal: “Het succes van bedrijven ligt in het competitief voordeel. Jack Welsh (General Electric) verkondigde ‘if you don't have a competitive advantage, don't compete’. Dat kan je niet rijmen met het delen van talent. Een spits kan niet vandaag scoren voor Antwerp, morgen voor Club Brugge en daarna weer voor Antwerp. Als onze mensen via goede engineering en creativiteit een klant binnenhalen, zie ik ze dat morgen niet graag even doen bij een concurrent. Dat geldt ook als onze marketeers een goede campagne uitdenken.”

“Ons duurzaam model gaat voor mij niet ineens omwille van corona fundamenteel veranderen.”

Duurzaamheid

Marc Lemaire gelooft vooral in duurzaamheid. Hij leest vaak cv's van jonge professionals die beweren op zes jaar tijd bij drie werkgevers het verschil te hebben gemaakt. “Dan denk ik vaak dat ik dan toch een eenvoudige dommerik ben. Ik doorgrond de zaken slechts na een jaar en kan hopelijk op een jaar of drie-vier heel wat veranderen. Ik geloof in mensen die zich in zaken verdiepen en die blijvend het verschil willen maken. Bij ons kan je alle kanten uit, zowel geografisch als qua specialisatie. Je moet iets duurzaam willen opbouwen en we slagen daar ook in. We hebben een laag verloop, omdat we onze mensen perspectieven aanbieden. En dat gaat niet ineens omwille van corona fundamenteel veranderen.”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto: GF



Arbeidsmarkt 2021

De jongste inspiratienota van ETION gaat ervan uit dat de gezondheids crisis veel tewerkstelling zal kosten. Maar ze maakt ook de nood duidelijk aan organisatorische veranderingen en een toekomstgericht hr-beleid. De auteurs van de nota zien wel een aantal drempels.

De impact op de mentale gezondheid van medewerkers is zeer nadrukkelijk op de agenda komen te staan. Telewerk zet de cohesie van teams onder druk en vergroot de afstand tussen medewerker en bedrijf. De snelle omschakeling en de nieuwe manier van werken heeft nieuwe uitdagingen aan het licht gebracht rond het mentale welzijn van medewerkers, onder meer inzake stress en zich gelukkig voelen op het werk. Zo blijkt dat 4 op de 10 medewerkers van mening zijn dat de leidinggevenden te weinig aandacht hebben voor de mentale gezondheid.

Geert Janssens (hoofdeconoom ETION) en dr. Chris Wuytens (managing director Acerta Consult) stellen in hun nota dat veel werknemers in die context vragen om meer 'open communicatie'. Ze hebben in deze onzekere tijden ook meer behoefte aan houvast. Medewerkers vragen ook al lang naar waardering voor hun werk. De auteurs leggen hier de link met continu in plaats van eenmalig evalueren. Dat doen vandaag nog te weinig organisaties. Nochtans, waar er wel wordt geëvalueerd, kijken 3 op de 4 werkgevers ook naar de toekomstige inzetbaarheid en de inspanningen die daarvoor nodig