

TWIGGY PEETERS (PHILIPS)

“Sociale dialoog  
is wederzijds  
**respect**”

- Woedt de oorlog om talent ook bij HR zelf? ■ Hoe wordt werkplekcleren georganiseerd?
- Tussentijdse evaluaties brengen ook geen soelaas ■ Welk eindejaarscadeau mag u uw personeel schenken?



# IFBD

Institute for Business  
Development

## Unlock your leadership ...

Zet u uw eerste stappen als leidinggevende? Of stuurt u teams of organisaties als ervaren leidinggevende aan? ... Onze leeroplossingen maken van u een nog beter leider!

**Waar u zich op uw persoonlijk carrièrepad ook bevindt, onze trainingen helpen u te evolueren en te groeien door te leren!**

Reeds meer dan 20 jaar begeleidt het **Institute for Business Development** individuen, teams en organisaties bij het vorm geven van een meetbaar en duurzaam leiderschap.

### Een kleine selectie uit ons ruim aanbod van leiderschapstrainingen:

- ◆ **Managing yourself** - de kracht van persoonlijk leiderschap (25 & 26 februari 2016)
- ◆ **Van collega naar leidinggevende** - uw eerste stappen als leidinggevende (7 & 8 juni 2016)
- ◆ **Leiding geven aan experten** - motiveer kenniswerkers (2 juni 2016)
- ◆ **Onzichtbaar leiderschap** - sturen op output (16 februari 2016)
- ◆ **Leiding geven aan mensen die geen zin hebben** - u kent ze wel (22 maart 2016)
- ◆ **Managing people** - leiding geven aan mensen (8 - 9 & 18 maart 2016)
- ◆ **Managen van managers** - wat als het net wat complexer wordt (14 & 15 juni 2016)



---

Al deze programma's worden zowel in open formule als op maat verzorgd.

Contacteer Dirk Spillebeen - Programma Directeur IFBD - voor een concreet voorstel: [dirk@ifbd.be](mailto:dirk@ifbd.be) - 00 32 50 38 30 30

HR Square verschijnt één keer per maand (niet in juli en augustus) en is een uitgave van 3MI nv, Kloosterstraat 11, 9420 Erpe-Mere.

**Voorzitter**

Jos Gavel  
jos.gavel@hrsquare.be  
053 60 56 74

**Algemeen directeur**

Bert Gavel  
bert.gavel@hrsquare.be  
053 60 56 77

**Redactiedirecteur**

Luc De Decker  
luc.de.decker@hrsquare.be  
053 60 56 70

**Kernredactie**

Lili Matthijs, Tom Van de Putte,  
Hilde Vereecken, Timothy Vermeir

**Webredacteur en researcher**

Lars De Decker  
lars.de.decker@hrsquare.be

**Fotograaf**

Hendrik De Schrijver

**Cartoonist**

Kim Duchateau

**Vormgeving**

Arnout Nillis, Graphius

**Drukkerij**

Graphius, Gent, www.graphius.com

**Commercieel directeur**

Stijn Haegeman  
stijn.haegeman@hrsquare.be  
0499 55 18 86

**Netwerkverantwoordelijke**

Nathalie Dierickx  
nathalie.dierickx@hrsquare.be  
0474 97 07 43

**Office manager**

Griet Serraris  
griet.serraris@hrsquare.be  
053 60 56 70

**Advertenties**

Vanessa Van Acker  
vanessa.vanacker@publicarto.be  
053 82 60 94

**Lidmaatschap HR Square**

Een lidmaatschap van één jaar kost 200 euro (+ 21% btw)

**Meer info:** www.hrsquare.be

**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.



Lid van de Unie van de Uitgevers van de Periodieke Pers



# Voor u gewikt en gewogen

■ Luc De Decker

**J**awel, het ledenblad van HR Square, het netwerk voor arbeidsrelaties en personeelsbeleid, is vernieuwd. Niet alleen de vormgeving, ook de structuur onderging een grondige verandering. De hele operatie moet het antwoord leveren op een ogenschijnlijk simpele, maar in wezen behoorlijk complexe vraag: hoe informeren we in deze tijd HR-professionals over hun ruime vakgebied en netwerkmogelijkheden?

Met dit tijdschrift reiken we u een zorgvuldige selectie aan, waardoor u voorsprong neemt.

Dat doen we dagelijks via de website, op dinsdag en vrijdag bundelen we de informatie zelfs in een online-nieuwsbrief. Moet er dan ook nog een papieren tijdschrift zijn? Heeft zo'n klassieke informatiedrager nog zin in deze turbulente wereld met zijn wervelwind

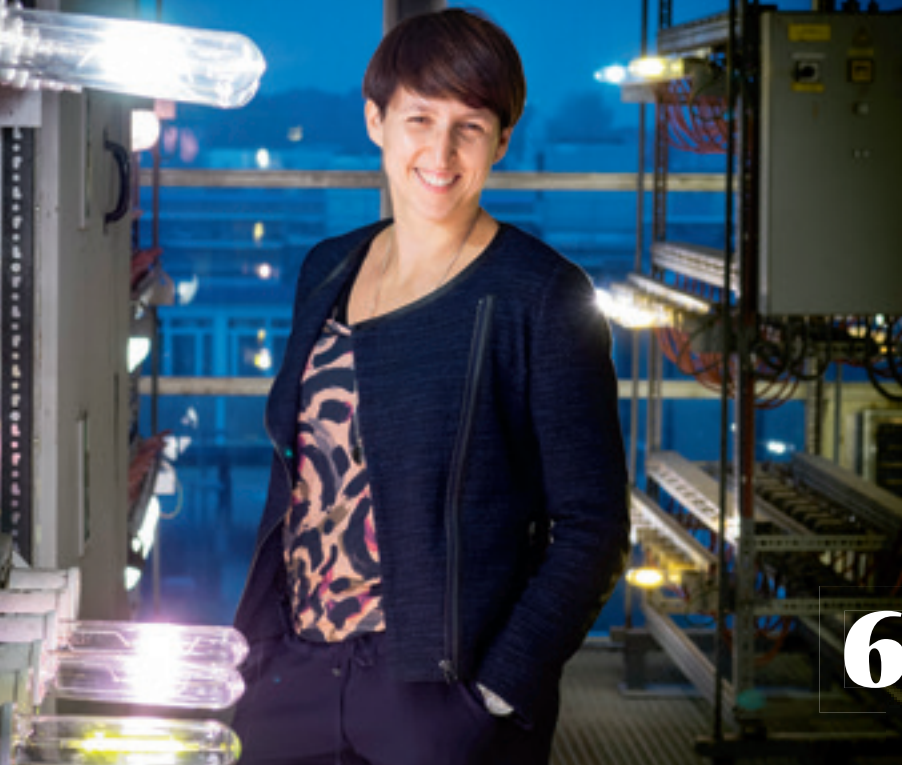
aan nieuws? Vandaag oordelen we dat een gedrukt tijdschrift zeker zijn meerwaarde heeft, omdat we hiermee juist een oase vormen, even weg van die nerveuze chaos. Met dit tijdschrift reiken we u een zorgvuldige selectie aan, voor u gewikt en gewogen, waardoor u mée bent en voorsprong neemt in uw professionele omgeving.

Welke informatie bieden we aan? Die bevindt zich op drie platformen, die we verdeeld hebben onder de drie woorden die niet toevallig de titel van dit ledenblad vormen. De **H** staat voor human. In dat eerste luik vindt u alles over het netwerk, alles over de mensen die dit vakgebied kleuren met een agenda, profielen en visies. De **R** brengt ons bij resources. In dat tweede deel nemen we ruim de tijd voor dossiers of masterclasses. **Square**, het derde deel, bevat nieuws, onderzoek en praktijkgetuigenissen. Daar maakt u kennis met nog meer verhelderende informatie, nuttige tips en inspirerende cases. Als pittig extraatje buigen de leden van onze adviesraad zich in een aparte rubriek over 'de vraag van de maand'.

U zal ook merken dat we niet zuinig zijn met informatie. Vanzelfsprekend houden we de vinger aan de pols op de sociale media, maar hier laten we ons niet opjagen met snelle, nauwelijks bedrukte bladen, hier serveren we een gul gespijsd menu. En ja, daar mag u ook gulzig van genieten.

Hoe smaakt het? Laat het ons weten: [redactie@hrsquare.be](mailto:redactie@hrsquare.be)

# inhoud



> **Twiggy Peeters** (Philips)  
© HDS



40

> **Elke Willaert** (Microsoft)  
© HDS



6

50

> **Henri-François Lenaerts** (links)  
en **Olivier Wouters** (Claeys & Engels)  
© HDS

## HUMAN

Netwerk, profiel & visie

- 6 **Interview:** Twiggy Peeters (Philips)
- 10 **Profiel:** Kathleen Dupont (Agidens)
- 12 **Column:** Quoi Leroy?
- 13 **Column:** Caerslicht
- 14 **Opinie:** Peggy De Prins over egomanagement
- 16 **Agenda:** selectie van professionele (netwerk)momenten
- 17 **Visie:** 'Work Action Heroes'
- 18 PM Club
- 20 VOV lerend netwerk
- 22 HR Square November Conference

## RESOURCES

Dossiers & masterclasses

- 23 **Dossier Werkplekieren**
- 24 Wat is uw 'return on investment'?
- 26 Hoe wordt werkplekieren georganiseerd?
- 28 Brouwerij Martens: zó zet u in op kennisdeling
- 30 Azelis: werkplekieren als accuraat verbeteringsproject
- 31 Siemens: zet duaal leren ook in voor bachelors en masters
- 32 Werkplekieren voor uitzendkrachten
- 33 **Dossier Exit evaluatie?**
- 34 Tussentijdse evaluaties brengen ook geen soelaas
- 36 Kwalitatieve feedback maakt zelfredzamer
- 38 Performance management bij Google
- 40 Microsoft: groei en samenwerking in plaats van 'forced ranking'
- 41 Evaluatiegesprekken bij vastgoedgroep Hugo Ceusters

## SQUARE

Nieuws, onderzoek & praktijk

- 42 **Caleidoscoop**
- 44 Woedt de oorlog om talent ook bij HR zelf?
- 47 Familiehulp pakt uit met motiverende arbeidsformules
- 48 HR-instrumenten voor 'werkvermogen'
- 50 Wat leren we van de vorige sociale verkiezingen?
- 53 HR in de maatwerksector
- 56 **Arbeidsrecht:** welk eindejaarscadeau mag u uw personeel schenken?
- 58 **In de rechtbank:** relevante uitspraken in arbeidsrecht
- 60 **Internationaal werk:** juridische aspecten bij internationale tewerkstelling
- 62 **Boeken:** selectie van de maand
- 63 **Boek:** 'Sociale big data'
- 64 **Boek:** 'Survivalgids voor de kantoorjungle'

## EXTRA

De adviesraad & de vraag van de maand

- 65 Hebben we nood aan een 'nieuwe leider'?
- 74 **Postscriptum**

# ONDERSTEUNING NODIG IN UW FINANCIËLE AFDELING?

Ufinity begeleidt de financiële afdeling van organisaties, kmo's en grote bedrijven op verschillende domeinen:

## INTERIM MANAGEMENT

Tijdelijke afwezigheid van werknemers of onvoldoende kennis of resources bij nieuwe projecten kunnen vertraging creëren. Wij ondersteunen u door tijdelijke financiële experts aan te reiken. In functie van de aard van het project en/of situatie bepalen we het geschikte profiel met de vereiste financiële expertise, competenties en vaardigheden.

## FINANCIËEL PROJECT MANAGEMENT

Bij belangrijke uitdagingen, zoals een investering, automatisering of complexe en niet-alledaagse vragen van banken of andere stakeholders, is het aangewezen om iemand met onze kennis van zaken tijdelijk in te huren.

Onze experts zijn gewend om in moeilijke omstandigheden en bij complexe materies het hoofd koel te houden. In voorbije jaren hebben zij intern bij middelgrote en grote ondernemingen gewerkt, waardoor ze een enorme expertise kunnen voorleggen en samen met u naar een oplossing zoeken die het beste past bij uw onderneming.

Daaronder verstaan we:

- investeringsanalyse
- acquisitie
- werkkapitaal
- "nieuwe" aanpak naar de banken toe
- systemen (ERP - rapportering - e-invoicing)
- centralisatie > < decentralisatie
- internationalisering

## TRAINING & COACHING

Via coaching helpt Ufinity om bepaalde persoonlijke- of bedrijfsdoelstellingen te bereiken. Gerichte training zorgt voor de verdere ontwikkeling van kennis en vaardigheden.

### Training

- business partnering voor finance professionals
- inzichtelijk presenteren van management informatie
- basisopleiding projectmatig verwerken
- uittekenen en verbeteren van financiële processen
- training op maat

### Coaching

- van leveranciersboekhouder naar general ledger accountant
- van boekhouder naar controller
- van auditor naar controller of finance manager in een bedrijf
- key users in automatiseringstrajecten
- coaching op maat

## WERVING & SELECTIE

Van boekhouder tot controller of finance manager, Ufinity helpt u bij de zoektocht naar een nieuwe en vaste financiële medewerker, van A tot Z. Kies steeds voor een selectiepartner met een specialisme. Houd rekening met de volgende elementen in de aanpak:

- kennis en inzicht in financiële profielen
- de betrokkenheid bij het selectiedossier
- rapportering over de voortgang in het selectiedossier
- kennis van arbeidsmarkt
- flexibiliteit: communicatie, overleg, bereikbaarheid



➤ **Twiggy Peeters** (Philips Turnhout)  
*“Vertrouwen, communicatie,  
transparantie en informeel  
overleg zijn de sleutels.”*

© Hendrik De Schrijver

Twiggy Peeters (Philips Turnhout)

# “Sociale dialoog is wederzijds respect”

■ Jos Gavel en Lars De Decker

Het is niet dat de werknemers van Philips Turnhout en hun vertegenwoordigers gaten in de lucht springen, maar de sociale dialoog in dit bedrijf in permanente afbouw en toch nog op jacht naar de ‘gouden staart’ houdt stand. Hoe kan dat? Wij vroegen het aan (afscheidnemd) Site HR-manager Industrial Relations Twiggy Peeters.

**P**hilips Turnhout ontwikkelt en produceert energie-efficiënte gasontladinglampen. Die worden voornamelijk in een B2B-omgeving gebruikt: stadionverlichting, buiten- en straatverlichting, maar ook winkerverlichting. Deze producten staan echter onder zware druk van de sterk opzettende ledverlichting in de markten die de Turnhoutse fabriek bedient. Philips ontwikkelt en produceert weliswaar zelf ledverlichting, maar doet dat op andere plaatsen tegen lagere kosten. De ontwikkeling en productie van led is naar verluidt ook minder kennisin-tensief. De gevolgen laten zich raden.

In 2014 telde Philips Turnhout nog 1200 werknemers, vandaag zijn dat er iets minder dan 1000. Dat aantal zal nog aanzienlijk dalen, door de aangehaalde opmars van de ledverlichting, maar ook wegens prijserosie en Aziatische concurrentie. Daar wijst een aankondiging van medio november op, die kadert in het sociaal plan tot 2017, waarbij afspraken werden gemaakt hoe de afbouw te realiseren als die nodig is.

Is het einde dan nabij? Twiggy Peeters, Site HR-manager Industrial Relations en Change Agent, schetst de perspectieven en gaat in op de sociale dialoog die gepaard gaat met de herstructurering.

**TWIGGY PEETERS:** “Het klopt dat de medewerkers ervan overtuigd waren dat er een sluitingsscenario op de agenda staat, maar dat is niet het geval. Op dit moment daalt de productie snel, maar het is onmogelijk te voorspellen hoe dit zal evolueren. De ambitie van Philips Turnhout is om de ‘golden tail’ te winnen en de concurrentie voor te

blijven, zodat ze ‘last man standing’ worden. Om die ambitie waar te maken, moeten we onze organisatie aanpassen aan de marktomstandigheden en worden we noodzakelijkerwijze kleiner, maar ook sterker en flexibeler. Wij willen dus ook niet te diep snijden.”

**Hoe houdt een bedrijf in een dergelijke operatie zijn meest gemotiveerde en capabele werknemers aan boord?**

**TWIGGY PEETERS:** “Door te kiezen voor transparantie en een vooruitblik te bieden. We kunnen immers min of meer drie jaar vooruit kijken. Hiervoor is veel vertrouwen nodig. Het management moet zich in deze situatie kwetsbaar opstellen door open te communiceren over de voorspellingen, met het risico dat het heel anders zal uitdraaien. De zorg was dan ook dat we ons zouden vastpinnen op bepaalde cijfers en getallen die achteraf niet zouden matchen met de realiteit.

September 2014 was een spannende tijd. De plantmanager heeft toen met de secretarissen en onze ondernemingsraad drie principes uitgewerkt. Ten eerste wilden we de toekomst in eigen handen nemen door open kaart te spelen. In de gouden jaren was Philips Turnhout immers zijn eigen baas. Verhuisde er een productielijn naar China, dan werd dat hier beslist en kwam er een nieuw product in de plaats. Vandaag worden die beslissingen op corporate of centraal niveau genomen op basis van globale cijfers en zitten we dus zelf minder aan het stuur van beslissingen met impact op onze fabriek. Door te tonen dat we kostencompetitief zijn, willen we opnieuw meer zeggenschap claimen.

Dit principe geldt echter ook voor de werknemers: neem je toekomst zelf in handen, zo luidt de boodschap, want hier is niet langer voor iedereen werk. Het management wil het personeel daar maximaal in begeleiden.

Voorts mikken we voor 100 procent op inzetbaarheid. Enerzijds om mensen met passie naar hun werk te laten komen door hen opdrachten te geven in lijn met hun talenten. Anderzijds door hun inzetbaarheid intern te verbreden. Wie bijvoorbeeld vandaag ‘inkoop’ doet en bij Philips

## Twiggy Peeters

- Is arbeidspsychologe (KU Leuven).
- Startte in 2000 als HR-officer en Payroll Administrator bij BC Components in Evere.
- Stapte in 2002 over naar Philips in Brussel, waar ze HR-officer was.
- Begon in 2006 bij Philips Turnhout als HR-businesspartner en werd daar in 2011 enigszins onverwacht Site HR-manager Industrial Relations. Sinds 2013 treedt Peeters daar ook op als begeleidster van verandering en interne coach.
- Gaat vanaf 2016 haar eigen weg als coach, trainer en interim-manager.

aan de slag wil blijven, zal morgen misschien in de 'logistiek' terecht kunnen. In dergelijke gevallen bekijken we hoe die werknemer in de gepaste richting kan evolueren. Naast het verhogen van de interne inzetbaarheid, trachten we ook de externe te verhogen.

Ten slotte willen we de beste fabriek blijven door gebruik te maken van de 'lean'-filosofie. Dat vraagt andere manieren van kijken, denken en handelen."

#### **Hoe was het verloop en de dynamiek van de sociale dialoog in de context van die principes?**

**TWIGGY PEETERS:** "Toen we deze gesprekken vorig jaar aanvatten, vroegen we de vakbonden een open dialoog te voeren met het management. Hierop hebben ze niet onmiddellijk ja gezegd, ze hebben dit overwogen en hebben in overleg met de vier fracties besloten om de dialoog op te starten. Daarna bekeken we samen het lange-termijnplan van het management en vroegen we feedback, nog voor we een aankondiging deden. Zo waren grote lijnen van het sociale plan al op voorhand besproken.

Door de onzekerheden over de precieze evoluties, overwogen we verschillende manieren om met de wettelijke procedures van collectief ontslag om te gaan. We hebben samen besloten om het in schijven van één jaar via de procedure-Renault te doen, omdat dit meer duidelijkheid schept voor het personeel. Voor de sociale partners was dit hele proces uiteraard een evenwichtsoefening, aangezien er enerzijds openheid was tussen management en hen, maar zij anderzijds ook hun rol naar het personeel moesten kunnen blijven spelen.

## “Formeel en informeel overleg zijn even belangrijk.”

Daarop volgde een heel 'traditionele' en vlotte procedure, net omdat alles vooraf goed en duidelijk was besproken. Tijdens dergelijke onderhandelingen vermijd je natuurlijk niet een moment dat het buigen of barsten is. De vakbonden vroegen afspraken op de lange termijn. We overtuigden het management dat dit voor Philips Turnhout de beste piste was, al was het maar om te vermijden dat er elk jaar nieuwe eisen zouden opduiken."

#### **Tot welke resultaten leidde de dialoog?**

**TWIGGY PEETERS:** "Zowel het management als de vakbonden wilden inzetten op vrijwillig vertrek, al leefde bij ons wel ongerustheid over de keuze van onze goede werknemers - zij die de meeste kansen hebben op de arbeidsmarkt - wanneer we de deuren zouden openzetten. Daarom zijn we gestart met een 'werk-naar-werk-programma': we bieden wie dat wil, de kans om te vertrekken

in ruil voor een engagement om wat langer aan boord te blijven om zo zelf nog in te staan voor de overdracht van competenties.

Dat is heel interessant voor de medewerkers die weten dat ze willen vertrekken, maar nog enkele maanden aan boord blijven, omdat ze van Philips de tijd en de middelen krijgen om op zoek te gaan naar een andere job. Daarvoor hebben we een heel programma uitgewerkt, samen met drie outplacementkantoren. Het opzet: iedereen krijgt loopbaanbegeleiding aangeboden, ook degenen die bij Philips aan de slag willen blijven. Zo kan iedereen het heft in eigen handen nemen en beslissen of hij wil blijven en in welke functie. Indien niet, start er een proces dat de kans schept op iets nieuws. Ondertussen namen ongeveer 200 personeelsleden deel aan de loopbaanbegeleiding en werd er recentelijk een nieuwe oproep gelanceerd."

#### **Hoe ziet dat werk-naar-werk-programma eruit?**

**TWIGGY PEETERS:** "De deelnemers hebben een individuele coach die hen gedurende negen maanden begeleidt in, bijvoorbeeld, het opstellen van een cv, het omgaan met LinkedIn, het nadenken over de richting waarin ze hun volgende stap zullen zetten op de arbeidsmarkt. Tevens schenken we voldoende aandacht aan opleidingen en de work-life balance.

De vakbonden boden aanvankelijk heel wat weerstand tegen dat verhaal, omdat zij vreesden voor de perceptie dat Philips op een goedkope manier van zijn medewerkers af wilde. Die kritiek hebben we kunnen counteren door te stellen dat degenen die intekenen op het werk-naar-werk-programma bij vertrek net dezelfde premie krijgen als wie dat niet doet. We creëerden ook een raamwerk dat heel duidelijk vooropstelde in welke maand van het programma er hoeveel tijd was om te solliciteren."

#### **Hoe wordt er nu gereageerd op dat initiatief?**

**TWIGGY PEETERS:** "Het succes is, zoals verwacht, beperkt gebleven tot nu toe. Velen nemen nog een afwachtende houding aan, maar wij verwachten na onze nieuwe oproep meer kandidaat-deelnemers. We hebben ondertussen ook al nieuwe intekeningen op het programma."

#### **Het verhaal begon in september 2014 met snelle resultaten door informeel overleg. Heeft dat te maken met een lange traditie van wederzijds respect?**

**TWIGGY PEETERS:** "Ik ben pas in mei 2011 in deze rol terechtgekomen. Ik had daarvoor nooit het idee gehad dat ik Plant HR-manager zou worden, ik was immers een HR-businesspartner. Op dat moment was er een sociaal conflict tussen het management en de vakbonden aan de gang. Het vertrouwen was helemaal zoek. We hebben toen een project opgestart om dat vertrouwen tussen de sociale partners te herstellen. Tijdens dat project



is de toenmalige Plant HR-manager vertrokken naar Eindhoven en heeft het management me gevraagd om die rol van hem over te nemen. Ik wilde in de eerste plaats een houding van wederzijds respect uitbouwen, ook voor de rol die de vakbonden moeten spelen. Zij hebben immers ook een achterban te overtuigen. We hebben toen samen een nieuwe visie op inzetbaarheid ontwikkeld en een ‘employability charter’ ondertekend.”

**Hebt u de ‘return on investment’ van het sociaal overleg al eens bekeken? Het kost immers heel wat tijd en dus geld. Wordt dat gekwantificeerd of gebudgetteerd?**

**TWIGGY PEETERS:** “Er is een herstructureringsbudget en de vooropgestelde timing waaraan we ons moeten houden. We steken bewust ook veel tijd in de sociale dialoog, al wordt de ‘return on investment’ niet gemeten in harde cijfers. Je kan je afvragen wat het alternatief is of wat het effect is als je hierin niet investeert. Het gegeven dat wij deze herstructurering kunnen doorvoeren met behoud van sociale vrede is onze ‘return on investment.’”

**Philips heeft steeds een groot belang gehecht aan zelfsturende teams. Past dat ook in het verhaal van de sociale dialoog?**

**TWIGGY PEETERS:** “Zelfsturende teams zijn hier de normale manier van werken, dat is hier ingeburgerd. De operatoren doen het vaak zelfs beter dan de bedienden en de kaderleden. Er zijn echter geen projecten meer rond, het is geen actueel thema, net omdat het hier een gewoonte is.”

**Bij het begin van de recentste herstructurering had de bedrijfsleiding ongetwijfeld één of meer scenario's in gedachten. Wat is daarvan uitgekomen en wat niet?**

**TWIGGY PEETERS:** “Het hoofdscenario was ofwel afspraken te maken over drie jaar, ofwel, indien dat niet lukte, te gaan voor een jaar-op-jaarscenario. Het werd een combinatie van de twee. Een belangrijk element voor de business is niet in het sociaal plan geraakt: stempelen voor bedienden. Een regeling rond tijdelijke werkloosheid bij de bedienden had ons geholpen om de flexibiliteit van de business te volgen en nog meer in te zetten op vrijwillig vertrek, ook bij bedienden. Die flexibiliteit hebben we bij de arbeiders wel en gedwongen ontslag wordt hierdoor maximaal vermeden.”

**Sociale dialoog is steeds een ruilverhouding. Wat hebben de vakbonden binnengehaald in ruil voor de sociale vrede?**

**TWIGGY PEETERS:** “Dat zijn voornamelijk de garanties op lange termijn. Bij de bedienden was dat het voornaamste sociale strijdpunt. Voor de arbeiders is de cao zo opgebouwd, dat het vertrek maximaal vrijwillig is. Gedwongen ontslag is pas mogelijk nadat alle mogelijkheden op basis van vrijwilligheid uitgeput zijn. Bij hen is vrijwillig vertrek dan ook ingeburgerd,



> **Twiggy Peeters** (Philips Turnhout)

*“Een goed sociaal overleg is ook het resultaat van goed teamwork binnen HR en management. Een sociale dialoog voer je niet alleen.”*

© Hendrik De Schrijver

zij nemen hun toekomst in eigen handen. De onderhandelingen met de bedienden hebben geleid tot een andere herstructureringslogica: de periode waarin medewerkers kunnen kiezen voor vrijwillig vertrek is beperkt en daarna laten ze Philips vertellen wie er moet gaan in ruil voor een hogere vertrekpremie.”

**In een buiten gebruik gesteld deel van de fabriek is de vzw OMC ondergebracht. Wat is dat en welke rol speelt zij?**

**TWIGGY PEETERS:** “De vzw OMC – voluit Open Manufacturing Campus – is een samenwerkingsverband tussen Philips, Strategisch Plan Kempen en de Thomas More Hogeschool. In de leegstaande hallen trekt OMC hoogtechnologische productiebedrijven aan, het liefst groeiende bedrijven die een deel van onze afbouw kunnen opvangen en op hun beurt een beroep kunnen doen op de bij ons ontwikkelde competenties. Zo willen we hier werkgelegenheid blijven aanbieden, wat het vrijwillig vertrek zeker ten goede zal komen.”

**Er zijn ook plannen voor co-sourcing?**

**TWIGGY PEETERS:** “In 2013 hebben we samen met Randstad een constructie opgezet, ‘The Bridge’. Medewerkers kregen daardoor de opportuniteit om in te tekenen voor een vrijwillig vertrek, bij Randstad in dienst te gaan en van daaruit deels voor Philips ingezet te worden en deels voor bedrijven die zich hier komen vestigen.

Dit initiatief kende voorlopig een beperkt succes, maar aangezien het een volledig uitgewerkt concept is, blazen we het niet af. We laten het in de lade liggen voor later. Dit is ook met de vakbonden grondig doorgesproken.”

**Ten slotte de vraag van één miljoen: wat zijn de sleutels tot een succesvolle sociale dialoog?**

**TWIGGY PEETERS:** “Dat zijn vertrouwen, communicatie, transparantie en voldoende informeel overleg. Een informeel telefoontje naar de secretaris waarbij je afsprekt om elkaar nog eens te zien voor de vergadering, moet zeker mogelijk zijn. Zo kan je samen ook een deel van de vergadering voorbereiden, met schorsingen die ruimte scheppen voor overleg binnen of tussen de vakbondsafvaardigingen. Dat moet je niet beschouwen als onder één hoedje spelen. Zeer belangrijk bovendien is niet alleen te willen nemen, maar ook bereid zijn te geven. En de vakbonden hun rol te laten spelen. Als het al eens botst, moet je dat niet persoonlijk nemen. Dat is een fout die te veel managers maken.

Trouwens, mijn ervaring hier is dat de vakbonden zich zelfs tijdens de zwaarste confrontaties respectvol blijven gedragen tegenover iedereen aan tafel en zich niet verliezen in persoonlijke aanvallen. Zelf zijn zij begrijpelijk ook zeer gevoelig voor een al dan niet respectvolle houding. En uiteraard is een goed sociaal overleg ook het resultaat van goed teamwork binnen HR en management. Een sociale dialoog voer je niet alleen.”

Kathleen Dupont (Agidens)

# Een symbiose van ingenieurs en HR

■ Hilde Vereecken

Kathleen Dupont is de nieuwe HR-manager van het Belgische ingenieursbedrijf Agidens. Ze spitst er zich allereerst toe op de rekrutering van technische profielen en de loopbaanbegeleiding van de medewerkers.

**K**athleen Dupont (43) studeerde in 1995 af als industrieel ingenieur Elektromechanica aan de Karel de Grote Hogeschool. Haar loopbaan stak van wal met een stevige vaart. Al gauw richtte ze binnen het uitzendbedrijf Randstad een afdeling op voor ingenieurs, omdat ze ervan overtuigd was dat 'de juiste persoon op de juiste plaats' het verschil maakt voor bedrijven. "Vandaag lijkt dit een bizarre carrièrekeuze, maar 20 jaar geleden waren er weinig vacatures voor ingenieurs, laat staan voor vrouwelijke ingenieurs. Mijn zoektocht naar werk heb ik dan ook zeer breed aangepakt. Randstad zocht een ingenieur om een afdeling specifiek voor ingenieurs op te starten. Een leuke en leerrijke job. Daardoor kwam ik in contact met veel verschillende ingenieursjobs en -bedrijven. Bovendien is de voldoening ook groot als je iemand aan een leuke baan helpt. En ik kreeg een breed beeld van de arbeidsmarkt voor ingenieurs", zo blikt Dupont terug.

## Ingenieurs op de kaart zetten

Na vijf jaar switchte Dupont naar Randstads sectorgenoot Spectra. Tijdens de afgelopen 11 jaar oefende ze dan weer diverse leidinggevende functies uit bij USG Professionals. Ze hielp er bedrijven aan ingenieurs en wetenschappers, en was de laatste drie jaar algemeen directeur van USG Engineering Professionals en USG Science Professionals.

"Negen jaar geleden startte ik met de 'dag van de ingenieur', een event voor en door ingenieurs. Dit initiatief werkte aan de beeldvorming van 'de ingenieur' bij het brede publiek. De publicatie van de 'ingenieursbarometer', een naslagwerk met de nieuwste trends en tendensen op de arbeidsmarkt, was de kers op de taart. Daarnaast zette ik sterk in op opleidingstrajecten voor ingenieurs. Ik ben vooral trots op de masterclass Business Skills, een opleidingstraject voor schoolverlaters waarmee we werkten aan het dichten van de kloof tussen afstuderen en werken. Aspecten zoals projectmanagement, presentatietechnie-



> Kathleen Dupont (Agidens)

*"Het kriebelde om wat ik voor andere organisaties deed, nu intern te doen voor een ingenieursbedrijf."*

© gf

nieken en professioneel omgaan met sociale media kwamen aan bod. In onze zeer snel evoluerende maatschappij, zeker op het vlak van technologie, is levenslang leren een belangrijke uitdaging", merkt Dupont op.

## Zoeken naar ingenieurs

Sinds september is Dupont HR-manager bij Agidens. "Ik heb zelf nooit als ingenieur gewerkt, maar hielp andere ingenieurs aan werk en bedrijven aan het juiste ingenieurstalend. Het kriebelde om wat ik voor andere organisaties deed, nu intern te doen voor een ingenieursbedrijf dat beseft dat - ook in automatisering - mensen cruciaal zijn", licht Dupont haar nieuwe carrièrestap toe.

Het Belgische Agidens omvat drie vroegere Egemin-divisies en helpt zijn klanten bij het verbeteren van processen door middel van gespecialiseerd advies, engineering, automatiseringsoplossingen en onderhoudsdiensten. Het richt zich op de doelmarkten 'life sciences', 'food & beverages', 'tank terminals', (petro)chemie en infrastructuur. De ingenieursfirma heeft bijna 500 medewerkers in dienst en is actief in zes landen: België (waar de hoofdzetel gevestigd is), Nederland, Frankrijk, Duitsland, Zwitserland en de Verenigde Staten. Samen realiseren ze een omzet van 65 miljoen euro.

Ook Duponts persoonlijke visie sluit perfect aan bij de missie van Agidens, vindt ze: "Ingenieurs zijn altijd op zoek naar verbeteringen en zetten de status-quo op de helling. Ook bij Agidens draait alles rond verbeteren en innoveren."

Haar focus zal vooral liggen op de selectie en rekrutering van technische profielen: "Agidens heeft sterke groeiambities, ook op internationaal gebied. Vooral op het vlak van rekrutering is dat een enorme uitdaging. Mijn ervaring opgedaan bij mijn vorige werkgevers komt hierbij zeker van pas. Daarnaast gaat mijn aandacht naar het uitstippelen van opleidingstrajecten, ook op internationaal vlak." ■

# Doordenker



## MARLEEN BOEN

Mede-oprichter en Managing Partner van de Training & Coaching Square

Master Certified Coach (ICF)  
International Certified NLP trainer

Mede-auteur van het boek:  
"Ik wil een coach"

Marleen is een coach met een lange praktijkervaring in business en salesmanagement. Zij heeft een degelijke en professionele managementervaring en is een toegewijde, realistische en gepassioneerde coach. Zij coacht executives, managers en hun teams naar een hoger niveau van efficiëntie en bewustwording en tegelijkertijd coacht ze managers bij hun transitie en carriërecycli. Ze heeft meer dan 9000 uren coaching in de vingers en traint coaches en trainers zodat ze hun ongekende mogelijkheden ontwikkelen.

Haar motto: "Alles is mogelijk."

Alle reacties zijn welkom :  
[marleen@coachingsquare.be](mailto:marleen@coachingsquare.be)

***"Onze leidinggevendenden moeten de perfecte antwoorden kennen, de juiste vragen stellen en situaties en mensen op de juiste manier inschatten. Zij staan enkel aan het roer om alles in goede banen te leiden." Dit hoor ik regelmatig in organisaties. Voeg daar nog het feit aan toe dat alles snel snel moet gaan waardoor we de lange termijn uit het oog verliezen. Eigenlijk komt het er dus op neer dat leidinggevendenden echte genieën zijn. Wel, vandaag de dag werkt dit niet meer.***

We zijn immers aan het evolueren naar de 'human age'. De sociale en economische wetten en waarden die de samenleving van de 20<sup>ste</sup> eeuw geleid hebben, staan onder druk. Marc Luyckx, futuroloog, spreekt op Youtube over de "Paradigm shift". Vandaag is het vooral het menselijk potentieel dat de échte motor van de economische ontwikkeling is en de toekomst van de wereld in handen heeft.

***"Hoe groot het ego van de leidinggevendenden ook is, een andere manier van leiding geven dringt zich op indien zij plezier willen beleven aan de snelheid van de evolutie en klaar willen zijn voor de toekomstige uitdagingen van de kenniseconomie."***

De mens in de organisatie denkt anders dan 50 jaar geleden. Het volstaat niet langer om processen te managen; we dienen verbinding te kunnen creëren met mensen, appèl te kunnen doen op hun potentieel en te kunnen luisteren en coachen. De manager van morgen dient ook het antwoord te vinden op de vraag: "waarom doen we dit?" Daarnaast bepaalt het individu nu graag zelf waar, wanneer en hoe hij wenst te leven en te werken. Talent, werken met passie, een lerende attitude alsook coaching en continue ontwikkeling zijn sleutelementen in de toekomstige kenniseconomie. Deze elementen zullen de leider ondersteunen om beter om te gaan met complexe onvoorziene situaties en te kiezen voor duurzaamheid.

Het is daarom cruciaal dat de leider mensen rondom zich verzamelt die samen een vorm van 'onzekerheid' kunnen toestaan terwijl ze weten dat ze op de juiste 'pace' – ofwel snel ofwel trager – de gewenste resultaten kunnen bereiken. Gemakkelijke antwoorden zijn er niet meer, net zoals er geen gemakkelijke veranderingen zijn.

We hebben veerkracht nodig om om te gaan met de snelheid van verandering en deze veranderingen niet te ervaren als een revolutie maar als evolutief proces dat we met plezier beleven. Leiderschap is het beleven van de flow naar het gemeenschappelijk belang tussen mens en organisatie – niet de rush rush naar zo snel mogelijk de volgende 'wave'.

De moraal van de fabel "De haas en de schildpad" geldt dus niet meer echt. In deze fabel houden de twee dieren een wedloop. De haas denkt makkelijk te zullen winnen en spant zich totaal niet in. Onderweg denkt hij gerust een dutje te kunnen doen, maar als hij wakker wordt, heeft de schildpad de finish al bereikt. Zo verliest de haas toch de wedstrijd. De moraal van het verhaal is dat hardlopers doodlopers zijn en dat langzaam-maar-zeker-werk tot goede resultaten leidt. Vandaag de dag gaat het er echter niet meer om of je snel of trager bent. Het is niet

of-of, maar én-én. De leidinggevende van de toekomst kiest bewust om bepaalde zaken snel en andere dan weer wat trager te laten gaan, of dit hem nu geliefd maakt of niet.

Hiervoor is het essentieel dat een leider zichzelf kent, echt zichzelf kan zijn, en al zijn communicatieve en inschattingvaardigheden inzet zonder te vervallen in de 'snelle oplossingen'. Zelfbewustzijn – jeZELF kennen – is een voorwaarde voor echtheid in je leven. In de mensgerichte maatschappij staat de mens, het individu, immers centraal. Een echte leider is zelfbewust. Pas wanneer hij weet wie hij is en waar hij voor staat, kan hij dit helder stellen en helder communiceren naar anderen toe. Wil een leider die leider worden die hij wil zijn en die met een voortschrijdend inzicht de volgende stap kan inleiden en begeleiden, dan helpt het ook om een antwoord te vinden op de vraag 'hoe ben je geworden wie je bent'.

**Tot welke evolutie ben jij in staat en welke mensen heb je rond je nodig om in deze evolutie mee te gaan?**

# De nieuwe coll-ik-tiviteit

■ Fons Leroy

**D**e burger heeft het stuur van zijn loopbaan méér en méér zelf in handen en dat voor alle facetten van het leven. Dat willen we toch, niet? Door de toenemende scholing, de technologische vooruitgang en de brede toegankelijkheid van het internet is de burger beter geïnformeerd dan ooit tevoren. Dat maakt dat hij een sterke positie heeft als consument, producent, stakeholder, opinionier,...

Op de arbeidsmarkt benoemen we hem niet langer als werknemer, maar als regisseur van zijn loopbaan. De loopbaanbegeleider, arbeidsconsulent, bemiddelaar, ... wordt geconfronteerd met een goed geïnformeerde en mondige klant, die zelf al heeft nagedacht over wat goed voor hem is. Een klant die geen bevoogdende aanpak meer wil, maar een gesprekspartner die vanuit een gelijkwaardigheidspositie dialogueert. Samen worden oplossingen gezocht en niet langer gedictieerd vanuit de machtspositie van de professionele hulpverlener.

“Mensen worden individueler, zelfstandiger en autonomer.”

## De teloorgang van het collectieve gepolder?

De burger wil maatwerk en niet langer bestempeld of behandeld worden als een ‘doelgroeper’. Hij vertrekt vanuit zijn unieke positie en dwingt die ook af als invalshoek bij allerlei dienstverleners. Dat blijkt niet alleen uit het arbeidsmarktbeleid waarin het begrip ‘maatwerk’ centraal staat in de begeleiding van werkzoekenden en in de loopbaanaanpak van werkenden, maar ook uit de populariteit van datamining, big data en co, omdat die toelaten diensten en producten zo te ‘shapen’, dat ze maximaal beantwoorden aan de individuele consumentenverwachtingen.

Deze evolutie houdt een toenemende druk in op klassieke collectieve regelingen. Guus van Montfort, voorzitter van een Nederlandse organisatie van zorgondernemers, stelt dan ook dat “het collectieve gepolder terrein verliest” doordat



> **Fons Leroy** (gedelegeerd bestuurder VDAB)

*“De burger wil maatwerk en niet langer bestempeld of behandeld worden als een doelgroeper.”*

© gf

mensen individueler, zelfstandiger en autonomer worden. En dat zal door de technologische, sociale en maatschappelijke evoluties alleen maar aangewakkerd worden. Technologische en sociale innovaties zullen erop gericht zijn om de individuele burger te versterken – of het nu is vanuit een leer-, zorg-, werk- of participatiebehoefte.

## Gefrustreerd door het collectieve kooi-gevoel?

Maar ook onze VUCA-wereld zal een impact hebben op deze klassieke collectiviteiten die dooreengeschud worden. Mensen willen immers hun competenties, hun ‘goesting’, ambities kwijt dwars door bedrijven, sectoren, statuten, collectieve systemen heen. En niet afhankelijk zijn van bijvoorbeeld een sectoraal opleidingsfonds dat hen enkel ondersteunt zolang ze binnen de sector blijven. Of tijdens loopbaanwisselingen zich steeds weer moeten bekommeren om de diversiteit en complexiteit van allerlei paritaire afspraken inzake loons- en arbeidsvoorwaarden die het ‘kooi-gevoel’ bevestigen.

Heel wat klassieke instituties zijn niet afgestemd op de beweeglijkheid en dynamiek die de arbeidsmarkt in toenemende mate kenmerkt en die de individuele burger aangrijpt dan wel treft. Hebben ze het vermogen om zichzelf te overstijgen en mee vorm te geven aan een transitionele arbeidsmarkt die burgers bij transitie faciliteert en stimuleert? Kunnen ze maatwerk leveren in functie van de veranderende verwachtingen en competenties van burgers? Kunnen ze samen een nieuw collectief systeem uitmaken dat beweeglijke burgers vanuit hun persoonlijke loopbaanperspectieven omarmt en met ‘goesting’ langer laat werken? Zonder dat deze burgers te veel ballast ontmoeten van allerlei hokjes en kotjes die mobiliteit en flexibiliteit verhinderen? Op naar de nieuwe collectiviteit, de coll-ik-tiviteit?! ■



# Bore-out: gniffelen of griezelen?

■ Ralf Caers

## column

> **Ralf Caers** (professor HRM aan de KU Leuven en oprichter van hrminessentie.be)

*“Sommigen hebben het heel druk met het uitvoeren van weinig zinvolle en afstompende taken. Ook dat kan tot een bore-out leiden.”*

© gf

In dit nieuwe academiejaar betekent maandag HR-avond voor mijn internationale studenten. Het leuke aan doceren, en zeker over de wondere wereld van HR, is dat je hen kan uitdagen met schijnbaar eenvoudige dingen en hen daarmee aan het denken kan zetten. Het klaslokaal zit vol, iedereen is attent. “We moeten mensen een job geven op hun niveau,” vertel ik, terwijl ik een omgekeerde U-curve op het bord teken. Geknik alom. “Want als we een werknemer een job geven die te moeilijk voor hem is, faalt hij.”

Een vraag naar hun interesse om zo meteen hersenchirurgie uit te voeren op een echte patiënt doet al te kritische ideeën meteen teniet. “Maar ook wanneer de job te makkelijk is, zal de werknemer slecht presteren. Door een gebrek aan uitdaging.” Iedereen gaat weer volmondig akkoord.

Tijd voor een knuppel in het hoenderhok. “En dus moeten bedrijven opletten dat ze geen overgekwalificeerde werknemers aanwerven.” Er ontstaat animo, tientallen handen vragen om aandacht. De ervaring leert dat veel van mijn internationale studenten een bijjob hebben om de kosten van hun studie en verblijf te kunnen dekken. Velen van hen zijn al eens afgewezen, juist omdat ze overgekwalificeerd waren voor de job, een beslissing die ze erg oneerlijk vonden.

### Taakverrijking: redding par excellence?

Toch moeten we almaar vaker rekening houden met overkwalificatie. Wat volgt? De bore-out lijkt goed op weg om in het lijstje ‘woorden van 2015’ te belanden, al is de kans klein dat het ‘sjoemelsoftware’ zal verslaan in de strijd om de overwinning. Vandaag leidt een gesprek over bore-outs al snel tot gegniffel. Ik geef het toe, ook ik heb er al cartoons over gemaakt.

Toch zijn de gevolgen van een bore-out koudweg bikkelhard: irritatie, lusteloosheid, gebrekkige nachtrust, een algemene desinteresse, u

noemt het maar. Velen leggen meteen de link met slapen op het werk, maar dat is te eng. Hoewel er inderdaad mensen zijn die te weinig werk krijgen van hun baas, zijn er immers ook die het net heel druk hebben met het uitvoeren van weinig zinvolle en afstompende taken. Ook dat kan tot een bore-out leiden. Te weinig werk kan veelal eenvoudig worden aangepakt. Organisaties kunnen bijvoorbeeld werken met taakverrijking, waarbij de werknemer in zijn huidige functie blijft, maar meer taken met een hoger verantwoordelijkheidsniveau toegewezen krijgt.

### Jobcrafting: magischer dan gedacht?

Ook de werknemer kan een oplossing bieden, onder meer via jobcrafting. Hij kan zijn taken anders gaan aanpakken, bijvoorbeeld door één dag per week mee te werken met de ondergeschikten, om op die manier de jobs beter te begrijpen. Bovendien zijn er werknemers die het best prima vinden om niet constant uitgedaagd te worden op het werk en zo meer energie over te houden voor een tweede job of een fijne hobby.

Het is dus niet zo, dat te weinig zinvol werk altijd tot een bore-out moet leiden. Maar het ligt natuurlijk helemaal anders als onze dag ongewild volgeduwd wordt met afstompende taken. Druk, druk, druk en veel te weinig tijd om alle stomme klussen te doen. Geen tijd voor crafting, geen tijd voor taakverrijking. Gevangen in een job, die je louter voor je comfortzone veel te lang blijft doen. Want hoewel het geen leuke job is, zorgt die er wel voor dat het huis stipt wordt afbetaald en dat die mooie wagen de ogen van de burens blijft uitsteken. Een dagelijks contrast tussen de heldhaftige en nobele dingen die je als kind droomde te gaan doen en de saaie dingen die je vandaag effectief doet. Is dit de hoofdweg naar een midlifecrisis?

### Ondertussen in de klas

In de klas zijn alle armen weer naar beneden. Dat zou te wijten kunnen zijn aan de lange tijd die ik nam om mijn stelling te poneren, maar ik steek het liever op de idee dat mijn studenten zoeken naar nieuwe inzichten in de materie. Er wordt niet gepraat in mijn les, er wordt niet geschreven of getypt. HR heb je begrepen als je na de les buiten gaat. ■

“Gevangen in een job, die je louter voor je comfortzone veel te lang blijft doen.”

## Ego-management als inclusieversterker

■ Peggy De Prins

Vergaderingen – we besteden er eindeloos veel tijd en energie aan. Vaak terecht en nuttig, even vaak onterecht en belastend. Zeker wanneer ze worden gepercipieerd als politiek geladen arena's waarin ego's strijden om het eigen grote gelijk, verworden ze tot karikaturen van een duurzame en inclusieve HR-praktijk.

**R**ecent onderzoek uit de social-profitsector (Vivo, 2015) toont aan dat inefficiënt ervaren vergaderingen als één van de belangrijkste oorzaken wordt aangeduid van de (te) hoge werkdruk. Medewerkers vinden vergaderingen vaak zinloos, lang en uitkomstloos. Een sector met toch een robuuste traditie wanneer het gaat om dialoog en democratisch overleg, kreunt onder een gebrek aan vergaderhygiëne, zo lijkt het.

### Vergaderingen als politiek geladen arena's

Ook in het recente en druk besproken managementboek 'Reinventing Organizations' van Frederic Laloux (2015) wordt verwezen naar de weinig duurzame, door ego's gedomineerde overlegpraktijken. De auteur vergelijkt vergaderingen met arena's, waarin iedereen die een hart heeft op de vlucht wordt gejaagd. Klassieke vergaderingen staan volgens de auteur haaks op het concept van 'wholeness'. Ze verlangen vaak van ons dat we een mannelijke doortastendheid tonen, vastberadenheid en kracht laten zien, terwijl we reserves en kwetsbaarheid angstvallig proberen weg te stoppen. "Niemand vindt het leuk in het openbaar een debat te verliezen of te zien hoe de eigen zienswijze in een bijeenkomst met collega's terzijde wordt geschoven. Om zich veilig te voelen, proberen sommigen de gang van zaken te domineren en trekken anderen zich terug" (Laloux, 2015, 190).

Het beeld van organisaties als politieke arena's is niet nieuw. Mintzberg gebruikte al in 1985 deze metafoer om aan te geven dat in elke organisatierealiteit (dominante) coalities worden gevormd rond bepaalde personen en thema's. Binnen dergelijke arena's zal politiek gedrag worden gesteld en zullen vergaderingen telkens een impliciete dan wel expliciete politieke stempel dragen.

Niet dat elk politiek gedrag hoeft te resulteren in excessief ego-gedrag, maar de kans bestaat dat sommige individuen de agenda eenzijdig domineren, terwijl anderen zichzelf volledig wegcijferen. Er voor spek en bonen bijzitten, zo heet het dan. Droomden zij hierbij vroeger lekker weg, dan kenmerken zij zich nu door het veelvuldig checken van hun e-mails en sociale media. Vergaderen wordt hierdoor wel een zeer dure én weinig inclusieve bezigheid.



> **Peggy De Prins** (Antwerp Management School)  
*"Vergaderen kan een wel zeer dure én weinig inclusieve bezigheid worden."*

© Hendrik De Schrijver

### Ego-management

Hoe kan het anders? Hoe verhogen we de vergaderhygiëne en verhinderen we excessief ego- of 'dikke ikke'-gedrag? Met 'dikke ikke' verwijst de Nederlandse socioloog Harry Kunneman (2005) naar de verontrustende uitvergroting van het autonome individu, dat zich (vaak subtiel) laat kenmerken door zelfingenomenheid, minachting voor andersdenkenden, het eenzijdig najagen van het eigenbelang,...

**"Iedereen krijgt spreektijd, wat meteen zorgt voor rust en kalmte tijdens vergaderingen."**

Op zoek naar ego-begrenzers botsen we snel op een arsenaal aan interventies. In het zog van Laloux (2015) komt vooreerst het organisatiedesign in het vizier. In een klassiek bureaucratistisch piramidemodel zijn op alle niveaus constant complexe en abstracte afstemmingsvergaderingen nodig. In zelfsturende organisaties vervalt de noodzaak van deze vergaderingen bijna volledig. Teams houden frequent korte vergaderingen om beslissingen af te stemmen en te nemen. De inhoud van de vergaderingen ligt dicht bij de leefwereld van de deelnemers ervan, waardoor snel een zinvolle dialoog kan ontstaan. Wanneer bepaalde inhoudelijke kwesties afzonderlijke of bijkomende aandacht vragen, kunnen co-creatieve momenten ad hoc worden ingepland. Het inhoudelijke thema geldt dan als filter voor wie uitgenodigd wordt of wil worden. Waarderende en/of energiegevendende vragen zorgen voor bezieling en co-creatie.

Toch kan ook in dit soort overleg dominant ego-gedrag de kop opsteken. Vandaar dat naast structuur- en inhoudsinterventies, ook vaak procesinterventies gewenst zijn. Frederic Laloux (2015) pleit voor specifieke vergadermethoden om de deelnemers te helpen hun ego in bedwang te houden en met elkaar vanuit 'wholeness' te communiceren. Hij verwijst bijvoorbeeld naar het invoeren van een stilte-moment bij aanvang van de vergadering, om de mensen vanuit aandacht met zichzelf en elkaar te verbinden. Een soort light-versie van mindfulness voor vergaderingen, zeg maar.

Ook het invoeren van een begin- en eindronde bij vergaderingen verhoogt het gevoel van 'wholeness'. Bij het beginronde worden de deelnemers uitgenodigd om te delen hoe ze zich op dat moment voelen. Daardoor kunnen emoties worden achtergelaten of kunnen zaken worden uitgesproken. Het eindronde creëert op zijn beurt ruimte voor de in de vergadering niet uitgesproken emoties en moedigt feedback, waardering en eerlijkheid aan over de kwaliteit van de interacties van het team.

## REFERENTIES

- Klyne, N. (2002). *Time to Think: Listening to Ignite the Human Mind*. Cassell.
- Kunneman, H. (2005). *Voorbij het dikke-ik. Bouwstenen voor een kritisch humanisme*. Humanistic University Press.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations*. Leuven: Lannoo Campus.
- VIVO (2015). *De Vlaamse social-profitsectoren en werkbaar werk*. Brussel.

## 'Thinking environment'

Soortgelijke procestechieken voor ego-begrenzing worden ook vanuit gender- en inclusie-invalshoek sinds jaren gepromoot. Nancy Kline bijvoorbeeld, auteur van het boek 'Time to Think' (2002), is ervan overtuigd dat mensen pas echt tot een kwaliteitsvol denkproces kunnen komen wanneer zij zich in een context van aandacht, gelijkheid, waardering en aanmoediging bevinden. Iedereen – ongeacht men intravert of extravert is, men al dan niet behoort tot een kansengroep, men al dan niet een formele positie bekleedt – krijgt gegarandeerd spreektijd, wat meteen zorgt voor rust en kalme tijdens vergaderingen. Eén van de basisassumpties is immers dat ieders stem moet worden gehoord, anders is men niet aanwezig geweest.

Bovendien wordt er effectief geluisterd naar elkaar. Wie aan het woord is, wordt niet onderbroken. Diversiteit in denken wordt aangemoedigd en waardering voor elkaar wordt uitgesproken. Deze mechanismen zorgen ervoor dat het 'dikke ikke'-gedrag wordt geminimaliseerd en dat tegelijkertijd individuele én collectieve denkprocessen kunnen worden geoptimaliseerd. ■

## DUURZAAM HRM

- De auteur, professor dr. Peggy De Prins, is verbonden aan het Competence Center 'Next Generation Work: Sustainability Through People' aan de Antwerp Management School.
- Dit competence center bundelt inzichten en expertise op het vlak van innovatief HRM, organisatiegedrag, arbeidsorganisatie en arbeidsbestel. Het duurzaamheids- en balansdenken staan hierbij centraal.

## Een zicht op de sociaal-juridische nieuwigheden vanaf uw bureau?



Abonneer u op onze **5 webinars** en ontdek in 1u de sociaal-juridische actualiteit

U moet de sociaal-juridische actualiteit op de voet volgen, begrijpen en implementeren? Maar u hebt het te druk en slaagt er niet in om tijd vrij te maken om alle nieuwigheden zelf op te volgen? Geen nood, Securex heeft de oplossing voor u: een abonnement op onze webinars Sociale actualiteit! Securex maakt 5 keer per jaar voor u een selectie van de nieuwigheden en belangrijke wijzigingen, relevant voor uw personeels- en HR-beleid.

Abonneer u op onze sociale actualiteit onder de vorm van een webinar! U wordt snel en volledig geïnformeerd over de nieuwigheden met betrekking tot het arbeidsrecht, de sociale zekerheid en de loonfiscaliteit en dit zonder u te verplaatsen.

Twijfel niet langer en schrijf u nu in op [www.securex.be/](http://www.securex.be/) **sociale-actualiteiten** en dit aan de voordeelprijs van 299 euro (excl. BTW) ipv. 400 euro (excl. BTW)!

**Inschrijven?** [www.securex.be/sociale-actualiteiten](http://www.securex.be/sociale-actualiteiten)  
**Voor vragen kan men contact opnemen met:**  
[training@securex.be](mailto:training@securex.be)

## Data webinars

28/01/2016	van 12.00u tot 13.00u	Totaal: € 299* ipv. € 400*
24/03/2016	van 12.00u tot 13.00u	
23/06/2016	van 12.00u tot 13.00u	
15/09/2016	van 12.00u tot 13.00u	
01/12/2016	van 12.00u tot 13.00u	

\* Deze prijzen zijn exclusief BTW

Dankzij de KMO Portefeuille zal 50% van het abonnement betaald worden door de Vlaamse overheid.

■ **dinsdag 19 | 01 | 2016****VOV-pitstop: 'Trend Catching & Future Proofing'**

VOV lerend netwerk

**13 – 17.15 uur • Locatie wordt bekendgemaakt op de website**

Op haar nieuwjaarspitstop blikt VOV terug op 2015 én vooruit naar 2016: wat brengt de toekomst voor HR en L&D? Wat hebben we geleerd? Hoe kunnen we onszelf 'futureproofen'? Aansluitend: nieuwjaarsreceptie voor VOV-leden. Met o.m. Miek Wouters (Kluwer Opleidingen), Isabel De Clercq (Kluwer Opleidingen), Peter Plusquin (Global Edutainment, brengt een hands-on sessie rond learning apps) en Mathias Vermeulen (Winston Wolfe).

Info: [www.vou.be](http://www.vou.be)■ **dinsdag 19 | 01 | 2016****Externe communicatie en mediagebruik**

VDP Brussel-Brabant

**18.30 uur (ontvangst 18 uur) • Edenred, Hermann Debrouxlaan 54, 1160 Brussel**

Externe communicatie en externe media: noodzakelijk kwaad of essentiële aanpak voor HR? Met als gastspreker J. Cremers. Gevolgd door nieuwjaarsdrink.

Info: [www.adp-brubra.be](http://www.adp-brubra.be)■ **donderdag 21 | 01 | 2016****Help, mijn medewerker wil de baas zijn van zijn loopbaan!**

PM Club

**19.15 uur (ontvangst 18.30 uur) • San Marco Village, Boomsesteenweg 31, 2627 Schelle**

Langer, betekenisvoller en persoonlijker: de ambities omtrent loopbaan en werk zijn niet gering. Vandaag staat het individu centraler dan ooit. Een loopbaan is nu een levenslange onderneming. Werken blijkt een kwestie van identiteit. Succes lijkt een subjectief gegeven. En de medewerker zit zelf aan het stuur. Dat veronderstelt evenwel forse zelfsturende vermogens. Naast werk- en leercompetenties, en een zicht op carrière-ankers, is ook inzicht nodig in het ontwikkelen van (meta)competenties of loopbaanattitudes.

Een gloednieuw wetenschappelijk onderbouwd instrument om dit alles in beeld te brengen, werd ontwikkeld door CareerCoach, een spin-off van de Universiteit Antwerpen. Lesley Vanleke en Wouter Van Bockhaven nemen deze (r) evoluties in het loopbaan-denken met ons door. En we ontdekken ons eigen loopbaanprofiel.

Wat betekent deze evolutie voor ons loopbaanbeleid? Hoe kan HR daarop inspelen? Hoe brengen we dit in balans met het organisatieperspectief? De sleutel ligt bij de inzetbaarheid als onderdeel van zelfsturende loopbaanzekerheid. Toch volstaat mobiliteit alléén niet. En heeft de 'organisatiemens' nog wel een overlevingskans? Hoe herkennen we de ware loopbaanarchitect? Talloze vragen en hoofdbrekens... De antwoorden en oplossingen zoeken we op donderdagavond 21 januari 2016.

Info: [www.pmclub.be](http://www.pmclub.be)■ **dinsdag 02 | 02 | 2016****VOV-pitstop: 'Change! Impact op HRD?'**

VOV lerend netwerk

**13 – 17 uur • Locatie wordt bekendgemaakt op de website**

Verandertrajecten zijn niet altijd even gemakkelijk. Weerstand overkomen is essentieel, en daar heb je mensen voor nodig. Maar hoe doe je dat, HRD inschakelen? En wat is dan weer de impact van verandering op HRD? Deze pitstop schijnt een licht op praktijkverhalen, zowel de 'success stories' als de 'fail forwards'.

Info: [www.vou.be](http://www.vou.be)■ **donderdag 18 | 02 | 2016****Persona Prijs 2016**

VDP Brussel-Brabant

**17 uur • VBO, Ravensteinstraat 4, 1000 Brussel**

Uitreiking van de Persona Prijs. Deze award bekroont een universitair eindwerk dat een bijdrage levert aan de ontwikkeling en promotie van een HR-domein.

Info: [www.adp-brubra.be](http://www.adp-brubra.be)■ **donderdag 25 | 02 | 2016****Het 'nieuwe leidinggeven': op zoek naar een duurzame arbeidsrelatie**

PM Club

**19.15 uur (ontvangst 18.30 uur) • Microsoft, Corporate Village - Bayreuth Building, Leonardo da Vincilaan 3, 1935 Zaventem**

Het 'nieuwe werken' vergt meer dan een juridisch kader en de nodige investeringen in een modern kantoor en hippe communicatietechnologie. Ook de organisatiecultuur en de leiderschapsstijl bepalen of de nieuwe aanpak een succes wordt. Wat moet, wat kan en wat mag juist niet? Drie cases brengen inzichten en antwoorden. Met Veerle Verspille (Director Change & Internal Communication, Landsbond Onafhankelijke Ziekenfondsen - MLOZ), Florence Biaumé (Head of Talent Management, Swift) en Elke Willaert (HR-manager Microsoft).

Info: [www.pmclub.be](http://www.pmclub.be)■ **dinsdag 01 | 03 | 2016****VOV-pitstop: 'Datafication of HRD?'**

VOV lerend netwerk

**13 – 17 uur • Locatie wordt bekendgemaakt op de website.**

Er wordt meer en meer over big data, 'internet of things' en technologische innovaties gesproken. Wat betekent dat nu concreet voor HR? Een blik in de praktijk: wie doet wat en waarom?

Deze pitstop wil je niet overtuigen van het belang van data. Wie niet onder een steen heeft geleefd in 2015, weet dat HR-analytics er sowieso zit aan te komen. Maar hoe gaat dat praktisch in zijn werk? Wat kan je er concreet mee doen? Wat als je de kennis niet in huis hebt, noch het budget? En wat zijn de gevaren van niet met analytics bezig te zijn? Deze pitstop legt het je uit in een paar praktijkcases.

Info: [www.vou.be](http://www.vou.be)■ **donderdag 17 | 03 | 2016****Werving en selectie anno 2016: inspirerende inzichten en cases**

PM Club

**Locatie en uur worden bekendgemaakt op de website**

Internationale 'crossborder meeting' van PM Club in samenwerking met de Nederlandse collega's van NVP, secties Internationaal en Arbeidsmarkt. Of we als HRM'ers nu in België of in Nederland aan de slag zijn, doet er niet toe. Bij het ontwikkelen van een arbeidsmarktbenadering vormen doelgroepen een belangrijk uitgangspunt. Maar er bestaan geen doelgroepen meer, zegt een populaire marketingwijsheid. En dat klopt tot op zekere hoogte. Bij iedere vorm van communicatie met de arbeidsmarkt en de doelgroepen moet worden bedacht op wie de boodschap gericht gaat worden, wat de inhoud is en welke kanalen en (sociale) media het meest geschikt zijn. Ook het competentiedenken stuit meer en meer op grenzen. Als deelnemer krijgt u uitleg en advies over nieuwe benaderingen van de arbeidsmarkt(en). Met o.m. Henjo Giutjens (CEO MSL) en Gert-Jan Van Meer (Manager Corporate Recruitment, Ordina).

Info: [www.pmclub.be](http://www.pmclub.be)■ **donderdag 21 | 04 | 2016****Masterclass 'Outthink – Outlearn – Outcreate' met 'brainthinker' André Vermeulen**

PM Club - Vocap - VOV

**Locatie en uur worden bekendgemaakt op de website**

Masterclass met dr. André Vermeulen (CEO Neuro-Link South-Africa en docent aan University of Pretoria).

Info: [www.pmclub.be](http://www.pmclub.be)■ **dinsdag 03 | 05 | 2016****VOV-pitstop**

VOV lerend netwerk

**13 – 17 uur • KU Leuven, Campus Brussel, zesde verdieping, Stormstraat 2, 1000 Brussel**

Deze VOV-pitstop wordt georganiseerd in samenwerking met de KU Leuven.

Info: [www.vou.be](http://www.vou.be)■ **donderdag 26 | 05 | 2016****Sociaaljuridische actualiteit**

PM Club

**19.15 uur (ontvangst 18.30 uur) • Locatie wordt bekendgemaakt op de website**

Een advocaat van Claeys & Engels belicht de sociaaljuridische actualiteit.

Info: [www.pmclub.be](http://www.pmclub.be)■ **dinsdag 07 | 06 | 2016****VOV-pitstop: 'L&D en onboarding'**

VOV lerend netwerk

**13 – 17 uur • Locatie wordt bekendgemaakt op de website**

Swipe naar links of Swipe naar rechts? Zouden werknemers voor jou kiezen op Tinder? Speel je L&D uit en wees een sexy werkgever. En wat is de rol van HRD en L&D in onboarding? Overtuig je je kandidaten?

Info: [www.vou.be](http://www.vou.be)



visie

'Work Action Heroes'

# Helden en uitdagingen op de arbeidsmarkt

→ Leden van HR Square krijgen **10 % korting** als ze dit boek voor eind februari 2016 bestellen met vermelding HR Square: [bestelling@acco.be](mailto:bestelling@acco.be).



VDAB-topman Fons Leroy roept 'helden' op om de arbeidsmarkt mee te innoveren, "want onze wereld verandert in ijtempo en wij moeten daarop inspelen." Hij verkondigt zijn boodschap in een opvallend kleurrijk boek, dat niet toevallig op een klassiek stripalbum lijkt: 'Work Action Heroes'.

**W**ie vandaag op de arbeidsmarkt zijn mannetje wil staan, heeft meer nodig dan een traditionele motivatiebrief en een cv. We leven immers in een VUCA-wereld: volatiel, onzeker, complex en ambigu. "De helden van de arbeidsmarkt slagen erin in die omgeving aan de slag te gaan en het beste uit zichzelf te halen. Het zijn werkzoekenden, werknemers, werkgevers en arbeidsbemiddelaars die de uitdagingen van de hedendaagse arbeidsmarkt samen aangaan", zo steekt de VDAB-baas van wel.

Fons Leroy wilde geen 'gewoon' managementboek schrijven. Hij pakt uit met 'Work Action Heroes', een combinatie van persoonlijke getuigenissen, praktische tips en levensechte verhalen van zowat alle stakeholders op de arbeidsmarkt. Ondertussen zullen stripfanaten de comics in Marvel-stijl, van de hand van Ivan Adriaenssens, zeker herkennen.

Zes superhelden schuift Leroy naar voren om de uitdagingen in de turbulente arbeidsmarkt aan te gaan. Surprise Suzy, Luminous Luke, Silver

Fox, Date Devil, Commander Career en Captain Competence slaan de handen in elkaar om kansen te creëren voor het enorme potentieel aan talent. Leroy: "Zij slagen erin dat talent op de juiste plaats te krijgen en methodes te ontwikkelen om met zo veel mogelijk zo lang mogelijk aan het werk te blijven."

Fons Leroy is dit avontuur niet alleen aangegaan. Hij krijgt steun van talloze experts die zijn visie schragen, zoals van de Leuvense professor Luc Sels: "Dit boek leert ons kijken naar de persoon en het talent achter de soms sombere arbeidsmarkt-statistieken. Statistieken leiden tot veralgemeningen: jongeren vormen verloren generaties, de wat ouderen zijn out, laaggeschoolden en ongekwalificeerden zijn kansloos,... Maar 'Work Action Heroes' zorgt voor eerherstel. Het boek leert ons beseffen dat geen enkele groep kansloos is op de arbeidsmarkt, het leert ons stilstaan bij de talenten, de durf en de actiebereidheid van zo velen uit de zogenaamde kansengroepen. Het boek gaat over helden en demonen, en hoe uit de strijd tussen de twee vaak heel bemoedigende verhalen over kansen en successen op de arbeidsmarkt ontstaan. Het gaat over de maakbaarheid van de arbeidsmarkt, over hoe u en ik - als kleine helden - een verschil kunnen maken, en over hoe we samen het verschil kunnen maken."

Op de HR Square November Conference lichtte Fons Leroy zijn boek toe in een opmerkelijke keynote. In volgend nummer presenteert hij zijn 'helden' dan ook in het uitvoerige verslag van onze jaarlijkse conference. [■](#)

5  
EXEMPLAREN  
**CADEAU**

We geven 5 exemplaren weg van het boek aan leden. Interesse? Stuur vlug een e-mail naar [redactie@hrsquare.be](mailto:redactie@hrsquare.be)

→ **Work Action Heroes – Over helden op de arbeidsmarkt**

→ Fons Leroy  
→ Acco, 164 blz.,  
€ 25,00,  
ISBN 97894 6292 2747



TRAINING  
& COACHING  
SQUARE

"Pas indien je 10.000 uren spendeert aan de ontwikkeling van je talent, kan je de beste zijn!"

- MALCOLM GLADWELL -

**Hoeveel uren staan er op jouw teller? Verhoog ze nu!**

**VOEG ANDERE INVALSHOEKEN TOE AAN JE COACHING**

**EN LAAT JE COACHEE DIRECT OOGSTEN**

Voor info & inschrijvingen: [www.trainingcoachingsquare.com](http://www.trainingcoachingsquare.com)



> **Ralf Caers** (KU Leuven)  
*“Het verhaal van bedrijven op Facebook is als een buffet op een trouwfeest.”*  
 © gf

# HR en sociale media: hoe werk je ermee?

Professor Ralf Caers, zelf een pionier op het vlak van onderzoek naar sociale media, was de centrale figuur op het PM Club-event over HR en sociale media.

Facebook lijkt op een trouwbuffet. Zo opende Ralf Caers, professor HRM aan de KU Leuven, zijn sessie tijdens de PM Club van 29 oktober. Een citaat dat meteen duidelijk wil maken dat het Facebook-gebruik door bedrijven veranderd is en dat veel praktijken die in het begin nog mogelijk waren, vandaag niet langer werken. Daarvoor is de toeloop van organisaties naar het medium gewoonweg te overweldigend. Het gevolg lijkt dan ook verdacht veel op een buffet dat er lekker uitziet in het begin, maar niet langer mooi en appetijtelijk oogt op het eind.

Zo heeft de overdaad aan communicatie via gratis bedrijfspagina's er bijvoorbeeld toe geleid dat gebruikers minder makkelijk bereikt kunnen worden en dat men anders moet gaan communiceren, onder meer via sterke communities op basis van normen en waarden.

## Verzorg je 'me-marketing'

In de mature markt van vandaag komen ook nieuwe vragen naar voren. Durven we bijvoorbeeld uitpakken met de Facebook- en LinkedIn-profielen van de collega's met wie een kandidaat-werknemer zal moeten gaan samenwerken? Dat kan voor de sollicitant nuttige informatie opleveren. Realistisch communiceren in de wervingsfase, weet-je-wel.

Het blijkt vandaag ook verstandig om rekening te houden met de 'me-marketing' op sociale media. Nu sollicitanten weten dat bedrijven door hun profielen struinen, is het immers een interessante bijkomende manier om zichzelf in een goed daglicht te plaatsen.

Professor Caers toonde in de sessie tevens hoe makkelijk het is om via Google oude posts van sollicitanten terug te vinden op openbare Facebook-pagina's. Ondanks een verbeterde afscherming van persoonlijke profielen, blijven vaak nog heel wat foto's, 'likes' en 'status updates' zichtbaar.

## Informatievergaring: een plicht

Selectie is informatievergaring. En dus is het logisch dat bedrijven hun sollicitanten 'opzoeken', ook op sociale media. Volgens Caers zou het wel eens een 'plicht' kunnen worden, als onderdeel van de onderzoekverplichting bij de aanwerving. Hij waarschuwde wel om alle informatie te gebruiken om de kwaliteit van het interview te

verbeteren en niet om al meteen selectiebeslissingen te nemen. Het is immers zeer moeilijk om de juiste persoonlijkheid en vaardigheden af te leiden uit profielen.

LinkedIn werd genoemd als een uitstekend netwerk voor het vinden van bedienden, maar kreeg ook kritische bedenkingen. Zo is de wereldwijde arbeidsmarkt niet belangrijk voor kleine ondernemingen, is het zoeken vaak erg arbeidsintensief en levert het vooral mensen met ervaring op, waardoor mensen met de juiste talenten maar zonder ervaring niet worden opgemerkt.

## Stimuleer 'goed gedrag'

Caers rondde zijn sessie af met een voorbeeld van de manier waarop ondernemingen hun werknemers via sociale media kunnen tonen wat goed gedrag is en hoe ze hen kunnen aanzetten om dit gedrag meer te uiten. Hij voegde er ook een pleidooi aan toe voor een goede opvolging van het eigen personeel op sociale media.

Als uitsmijter kregen we nog twee bedenkingen mee over het al dan niet afschermen van sociale media op de werkvloer. Als je van je werknemer verwacht dat hij na vijf uur nog een dringende e-mail van zijn baas beantwoordt, kan je dan Facebook blokkeren doorheen de dag? En scherm je hem dan ook niet af van al die nuttige informatie die van hem een betere professional kan maken? ■

## agenda

- **donderdag 21 | 01 | 2016**  
**Help, mijn medewerker wil de baas zijn van zijn loopbaan!**  
 19.15 uur (ontvangst 18.30 uur)

---

  - **donderdag 25 | 02 | 2016**  
**Het 'nieuwe leidinggeven': op zoek naar een duurzame arbeidsrelatie**  
 19.15 uur (ontvangst 18.30 uur)

---

  - **donderdag 17 | 03 | 2016**  
**Werving en selectie anno 2016: inspirerende inzichten en cases**

---

  - **donderdag 21 | 04 | 2016**  
**Masterclass 'Outthink – Outlearn – Outcreate' met 'brainthinker' André Vermeulen**

---

  - **donderdag 26 | 05 | 2016**  
**Sociaaljuridische actualiteit**  
 19.15 uur (ontvangst 18.30 uur)

---
- Inschrijving en meer info: [www.pmclub.be](http://www.pmclub.be)*

Personnel  
Managers  
Club



Meer info:  
[www.pmclub.be](http://www.pmclub.be) of  
[inez@pmclub.be](mailto:inez@pmclub.be)



# Rekruteren met Select Actiris, Eenvoudig en gratis.

 **Select actiris** organiseert Jobdatings voor uw aanwervingen.

**W**ist u dat Actiris jobdatings voor Brusselse werkgevers organiseert?

Het principe is eenvoudig: de werkgever vertrouwt zijn werkaanbiedingen aan Actiris toe.

Actiris preselekt kandidaten en organiseert de jobdating in zijn lokalen of op locatie bij de werkgever.

Op de dag van de jobdating stelt de werkgever zijn onderneming en de vacatures voor.

Daarna organiseert hij een individueel gesprek met elke geïnteresseerde kandidaat. Op één dag wordt alles klaargespeeld!

## Getuigenis

*Arnout Busscher  
Selectieverantwoordelijke Verkoop  
Colruyt Group*

**Vertel eens hoe het eerste contact met Select Actiris is verlopen?**

Brussel blijft een regio apart. Zelfs een wereld apart. Het betreft een amalgaam aan culturen, werkverledens en talen.

Eenzijds zijn er veel bereidwillige werkzoekenden en anderzijds vinden weinigen onder hen de weg naar Colruyt Group, wat, met de 20-tal winkels (Colruyt Laagste Prijzen, Okay en Okay Compact) een eigenaardige zaak blijft.

De vacatures zijn er, doch de invulling soms op zich laat wachten. Hier hebben we Actiris over aangesproken waarna ze ons de jobdating voorstelde: een concept waarmee we bekend waren, maar waar we in het verleden niet altijd dezelfde resultaten bekwamen.

We waren sceptisch. Hierna werd ons duidelijk de modus operandi



**colruyt**

voorgesteld, waarbij we ondermeer konden rekenen op meerdere consultants dewelke actief kandidaten gingen aanspreken, alsook de eerste gesprekken zouden voeren. Select Actiris heeft een duidelijk kader geboden waarbinnen ze werken, alsook ons steeds 'in the loop' gehouden in het proces opdat we continu op de hoogte waren. De communicatie was helder en de besproken doelstelling duidelijk.

**Hoeveel tijd zat er tussen het idee om een jobdating op te zetten en de concrete uitwerking?**

Enmaal de beslissing werd genomen in te gaan op het aanbod en de verscheidene vacatures werden besproken ging de jobdating om-en-bij een maand later door.

De opvolging verliep vlot.

**Hoeveel aanwervingen heeft u gedaan naar aanleiding van de jobdating?**

Uiteindelijk zijn er een tiental kandidaten opgestart binnen de verschillende Colruyt Laagste Prijzen winkels te Brussel, alsook binnen onze buurtwinkel Okay. Het blijft mijn verantwoordelijkheid om enthousiaste collega's te vinden, dus spreekt het voor zich dat ik zeer tevreden was met het resultaat

**Zou u voor uw toekomstige aanwervingen een beroep doen op Select Actiris?**

Momenteel ben ik dynamisch overleg met mijn contactpersoon te Actiris om zo spoedig mogelijk een nieuwe jobdag te organiseren.

**Zou u Select Actiris aanbevelen aan een andere werkgever die personeel wenst te rekruteren?**

Brussel is een kweekvijver aan potentieel en Select Actiris heeft bewezen dat het gemakkelijk de brug kan vormen tussen gemotiveerde werkzoekende die even het bos niet meer herkennen en de lokale ondernemingen.

**Wilt u de jobdating ook eens proberen?**

Contacteer ons op het nummer **02 505 79 15**

of via [werkgevers@actiris.be](mailto:werkgevers@actiris.be) of surf naar [actiris.be/werkgevers](http://actiris.be/werkgevers)

Actiris verandert de toekomst van uw bedrijf: [www.actiris.be](http://www.actiris.be)

Met de steun van het Europees sociaal fonds



 **actiris.brussels** 

# Co-sourcing, het ei van Columbus voor duurzame inzetbaarheid?

In het voorjaar belichtte VOV lerend netwerk het strategisch belang van interne talentmobiliteit. Maar wat als er geen ontwikkelingskansen meer zijn in de eigen organisatie? Kijken we dan voldoende buiten de organisatiegrenzen? Dat was het thema van de VOV-pitstop in oktober.

**E**én van de sleutels voor employability is het verbeteren van de talent- en jobmobiliteit. Een goed HR-beleid zet sowieso in op het stimuleren van de ontwikkelingskansen van de werknemers, ook buiten hun huidige functie. Je werknemers aan je blijven binden door hen de kans te geven om hun talent ook buiten de grenzen van je organisatie te ontwikkelen, zodat ze langer met 'goesting' aan de slag kunnen én willen blijven – dat is precies waar het bij co-sourcing om draait. Het hoe-wat-waarom, het juridisch kader én praktijkgetuigenissen bracht VOV op haar pitstop van oktober.

## Experience@Work

Werknemers 'poolen' kan nu al via Experience@Work, een samenwerking van Proximus, Axa, KBC en Hazelheartwood, met ondersteuning van The Shift, SD Worx en de VDAB. Dit platform werd initieel opgericht om oudere werknemers bij KBC inzetbaar te houden (het inmiddels befaamde Minerva-project), maar is ondertussen geëvolueerd naar een inclusief verhaal, voor iedereen die er gebruik van wenst te maken. De tewerkstelling varieert van tijdelijke opdrachten naar contracten van onbepaalde duur.

## Geen 'delete-knop' maar win<sup>4</sup>

Co-sourcing mag geen 'delete-knop' zijn voor 'low performers', het moet een leerschool voor medewerkers zijn die hun talenten verder willen ontwikkelen, buiten de organisatiegrenzen. Belangrijk daarom is dat er een duidelijke 'win' in zit voor elke betrokken partij:

- De werknemer kan zijn of haar expertise elders inzetten en/of (latent) talent ontwikkelen.
- De 'uitlenende' organisatie kan haar HR-beleid optimaliseren, wordt daardoor een aantrekkelijke(re) werkgever, is het talent niet 'kwijt' en krijgt zuurstof.
- De 'ontvangende' organisatie krijgt dan weer nieuw bloed binnen, vaak seniorprofielen met 20 jaar ervaring, maar betaalt daar minder voor.
- Ook de maatschappij heeft er baat bij: mensen zijn bereid en in staat om langer aan de slag te blijven.

## Van frustraties naar opportuniteiten

Met Talent Exchange zet ook de federale overheid in op het uitwisselen van talent: de focus ligt op tijdelijke opdrachten (van 6 tot 12 maanden) en de band met de 'moederorganisatie' blijft te allen tijde behouden. Talent Exchange is een uitstekende manier van personeelsretentie gebleken. Bovendien brengen die medewerkers ook altijd nieuwe inzichten mee.

Ook transportconcern Bombardier werkt met co-sourcing om pieken en dalen in orders te kunnen opvangen. Volgens Edwin Van Vlierberghe, site general manager bij Bombardier Transportation in Brugge, schuilen de lange-termijnoplossingen in het omdraaien van frustraties naar opportuniteiten.

## Nog geen juridisch kader

Doordat deze vorm van externe talentmobiliteit nog heel nieuw is, bestaat er nog geen juridisch kader. Die onduidelijkheid zorgt ervoor dat organisaties niet bepaald enthousiast zijn om ermee aan de slag te gaan. De onzekerheid knaagt. Nochtans is er wel al voldoende experimenteerruimte. ■

“Co-sourcing mag geen delete-knop zijn voor low performers.”

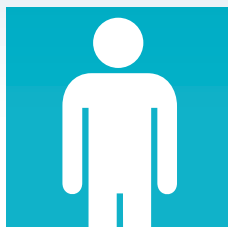
## agenda

- **dinsdag 19 | 01 | 2016**  
**VOV-pitstop: 'Trend Catching & Future Proofing'**  
13 – 17.15 u, gevolgd door nieuwjaarsreceptie
- **dinsdag 02 | 02 | 2016**  
**VOV-pitstop: 'Change! Impact op HRD?'**  
13 – 17 uur
- **dinsdag 01 | 03 | 2016**  
**VOV-pitstop: 'Datafication of HRD?'**  
13 – 17 uur
- **donderdag 21 | 04 | 2016**  
**Masterclass 'Outthink – Outlearn – Outcreate' met 'brainthinker' André Vermeulen**
- **dinsdag 03 | 05 | 2016**  
**VOV-pitstop in samenwerking met KU Leuven**  
13 – 17 uur
- **dinsdag 07 | 06 | 2016**  
**VOV-pitstop: 'L&D en onboarding'**  
13 – 17 uur

Inschrijving en meer info: [www.vov.be](http://www.vov.be)



Meer info:  
[www.vov.be](http://www.vov.be)



# social academy

voor een betere sociale dialoog

powered by



## NIEUW SEIZOEN 2016

Bouwen aan een constructieve sociale dialoog en een beter sociaal klimaat in uw bedrijf. Dat is de essentie van de 'social academy'.

### Nieuw programma

Het nieuwe seizoen telt **acht werksessies en een gratis openings- en slotsessie**. In de actieve en interactieve sessies stellen gerenommeerde specialisten denken en doen centraal. Doorgewinterde CEO's getuigen daarnaast over de interne keuken. In hands-on workshops tackelt u zelf een aantal reële crisissituaties samen met een mediatrainer of brengt een rollenspel u op verfrissende ideeën om een wendbaar bedrijf te creëren met geëngageerde medewerkers.

### Openen in majeur

Europees commissaris Valdis Dombrovskis (euro en sociale dialoog) deelt zijn visie op de internationale dimensies van een sociaal Europa en de rol van de sociale dialoog binnen het Europa van de toekomst. Met zijn politieke roots en academische achtergrond de juiste man op de juiste plaats om het seizoen **2016** te openen.



## Openingsessie met Valdis Dombrovskis

Dinsdag 26.01.2016  
17u – VBO, Brussel



Praktisch

**Waar?** VBO, Ravensteinstraat 4, 1000 Brussel

**Wanneer?** Openingsessie op **26 januari** 2016 om **17u00**

**Hoe inschrijven?** Inschrijven kan voor één of meerdere sessies of voor het volledige programma

**Meer info?** Daphne Fevry. Tel. 02 515 07 77 | e-mail: [df@vbo-feb.be](mailto:df@vbo-feb.be)

Inschrijving, gedetailleerd programma,  
lijst van de sprekers en contactpersonen op

[www.socialacademy.be](http://www.socialacademy.be)

PARTNERS



MEDIAPARTNER



POWERED BY



HR Square November Conference 2015

# Werken tot 67 of langer: wie gelooft erin?

**V**an 26 tot en met 28 november vond de dertiende editie van de HR Square November Conference plaats. De deelnemers trokken op zoek naar creatieve oplossingen op de prangende, actuele vraag hoe we met zijn allen langer aan het werk kunnen blijven. De regering heeft de pensioenleeftijd alvast verhoogd en zo stilaan beseft iedereen ook wel dat ons sociale model niet overeind kan blijven als we niet gemiddeld langer aan het werk kunnen blijven. Tussen besef en daden staan evenwel enkele egoïstische en voor velen beslist ook praktische bezwaren. Wat moet er dan wel gebeuren?

Dat gingen we na op de November Conference, gedi-geerd door een plejade van experts, geïnspireerd door een keur aan praktijkgetuigenissen en uitgewerkt door alle deelnemers in diverse werkgroepen. Daaruit sproten aanbevelingen voor het beleid voort, waarover u later meer verneemt. In de volgende editie van HR Square brengen we een uitgebreide selectie van de uiteenzettingen en werkzaamheden tijdens de conference. Op deze bladzijde serveren we alvast een foto-aperitief. ■



> **Frank Vander Sijpe** (directeur HR Research Securex) en conferencevoorzitter **Wim De Vilder**



> **Anja Van den Broeck** (assistant professor KU Leuven)



> **Ann Witters** (advocaat-vennoot Claeys & Engels)



> **Philip Van Hees** (HR-manager Benelux & Germany The Lubrizol Corporation)



> **Marc Huygelen** (chief HR-officer Vinçotte)



> **Fons Leroy** (gedelegeerd bestuurder VDAB)



> **Bart Buysse** (directeur-generaal VBO)



> Zwoegen in een workshop...



> Eén en al aandacht bij de deelnemers... © gf/Christophe Lo Giudice

# Dossier



**24** Natalie Govaerts (KU Leuven) **26** Carl Lamote (Departement Onderwijs en Vorming) **26** Ingrid Martens (VDAB) **26** An Van De Ven (Syntra Vlaanderen) **26** Laure Janssens (Syntra Vlaanderen) **28** Annelies Bakos (Brouwerij Martens) **30** An Buellens (Azelis Corporate Services) **31** Lieven Huygens (Siemens) **32** Vincent Vandenameele (VFU)

Werkplekleren en duaal leren

## Leren op de werkplek: belangrijker dan je denkt?

Dit najaar organiseerde HR Square een seminarie over alle facetten van werkplekleren en duaal leren. Het seminarie in het Brussels 44 Center, dat tot stand kwam in samenwerking met én op inspiratie van het onafhankelijke VOV lerend netwerk, had traditiegetrouw ook opvallend veel aandacht voor praktijkvoorbeelden.

Op de volgende bladzijden lichten we de essentiële informatie, de do's-and-don'ts en een gediversifieerd aantal cases toe. Voeg aan deze inspirerende mix zeker ook de twee uiteenzettingen toe die we al als voorzet brachten in vorig nummer (HR Square 154 van november):

■ **Nele De Mol**, hoofd van de Strategische Beleidscel van Syntra Vlaanderen, bracht haar uiteenzetting over het duale leren van de toekomst als apotheose van het seminarie. Ze hield een warm pleidooi om werk te maken van duaal leren én gaf meteen een kijk op het leren in de toekomst, zowel op als naast de werkvloer.

■ **Geert Ramaekers**, directeur van het FVB-FFC Constructiv, het Fonds voor de Vakopleiding in de Bouwnijverheid, legde uit waarom hij duaal leren ziet als een ideale leerweg voor zijn sector.

Nu zetten we de verkenning van werkplekleren en duaal leren voort in een dossier dat onderzoek, expertise en praktijk samenbrengt. De aftrap wordt gegeven door Natalie Govaerts, onderzoekster in het Centrum voor Professionele Opleiding & Ontwikkeling en Levenslang Leren aan de KU Leuven, als ook coauteur van het recent verschenen boek 'Werk maken van leren'. Zij pleit voor een meersporenbeleid als het op leren aankomt. Want er zijn verschillende leeruitkomsten voor verschillende leeractiviteiten, met voor- en nadelen. Prompt helpt ze ons de – nochtans complexe – 'return on investment' van werkplekleren in kaart brengen. ■

Werkpleklerin in de praktijk

# Wat is uw 'return on investment'?

■ Lili Matthijs

Onderzoekster Natalie Govaerts pleit voor een meersporenbeleid als het op leren aankomt. Want er zijn verschillende leeruitkomsten voor verschillende leeractiviteiten, met voor- en nadelen.

**N**atalie Govaerts (onderzoekster aan het Centrum voor Professionele Opleiding & Ontwikkeling en Levenslang Leren aan de KU Leuven, alsook coauteur van het recent verschenen boek 'Werk maken van leren') schetst het hele spectrum van werkpleklerin. Ze zoomt in op de 'return on investment' (ROI) van werkpleklerin. De vraag naar deze ROI vindt ze evenwel complex. Hoezo?

## Hoe onderscheid je informeel leren?

"Wat werkpleklerin zo rijk maakt, is dat er veel verschillende stakeholders bij betrokken zijn: opleidingsinstellingen, onderwijs, organisaties die werkpleklerin aanbieden, studenten, individuele werknemers en zelfs teams. Daarnaast zijn er ongelooflijk veel leer- en werkvormen die onder de brede noemer van werkpleklerin gevat kunnen worden", vindt Govaerts.

De pluriformiteit van werkpleklerin laat zich wel in een bepaalde structuur vatten. "Werkpleklerin begint met het absoluut informele, veeleer incidentele leren op de werkplek. Aan het andere uiteinde van het continuüm bevindt zich het 'off the job' formele leren met training, vorming en opleiding. Over wat beide uiteinden kenmerkt en hoe ze te onderscheiden zijn, bestaat weinig discussie. Formeel leren is duidelijk, gestructureerd en gekoppeld aan leerdoelen. Als men daar naartoe gaat, is er een intentie om te leren. Bij informeel leren is dat veel minder expliciet en dus moeilijker af te bakenen. Daartussen bevindt zich nog een brede grijze zone."

"De collega's (n.v.d.r. Kelly Smet, Hans De Witte en Eva Kyndt) gebruiken vier dimensies om het onderscheid tussen formeel en informeel leren nog scherper te stellen. Aan de hand van deze dimensies kan de grijze zone van werkpleklerin ontrafeld worden", aldus Govaerts. Er komt een kwartet dimensies in aanmerking:

1. Bewust versus onbewust leren. Bij bewust leren weet je dat je iets geleerd hebt, bij onbewust leren niet.
2. Systematisch ondersteund door de organisatie versus niet-systematisch ondersteund leren. Een voorbeeld: een mentorsysteem kan met formele procedures zijn uitgebouwd. Er is ondersteuning om die rol op te nemen en er zijn duidelijke structuren waarbinnen het mentorsysteem zich kan ontplooiën. Daarnaast kan een mentor-mentee-relatie ook eerder organisch ontstaan, dus zonder dat de organisatie dit expliciet ondersteunt.
3. Gepland versus ongepland leren. Deze dimensie heeft te maken met de planning in de tijd. Bijvoorbeeld, je vraagt hulp aan een



> Natalie Govaerts (KU Leuven)

*"Informeel leren is ook duur, omdat je moet investeren in condities op de werkplek, je mentoren goed moet opleiden en je moet incalculeren dat het productieproces trager gaat omdat men nog moet leren."*

© Hendrik De Schrijver

collega die je toevallig tegenkomt op de gang of je plant zelf een meeting om problemen te bespreken.

4. De intentie versus geen intentie om te leren. Velen hebben gewoonweg door hun job te doen al het gevoel dat ze iets geleerd hebben zonder dat dat de bedoeling was. Leren is dan een bijproduct van het werk.

## Wat is de 'return on investment'?

"Als we de 'return on investment' nagaan, moet het allereerst duidelijk zijn waarvan we de ROI willen bepalen. Omdat werkpleklerin zo veelzijdig is, kunnen we maar beter specifiek zijn", adviseert Govaerts. "Naast het voorwerp van de evaluatie, is het ook goed de bedoeling ervan vast te leggen. Wilt u effectiviteit aantonen of gefundeerde beslissingen nemen, zodat lopende projecten of nieuwe initiatieven verbeterd kunnen worden? Afhankelijk van het doel, is er een verschillende manier van kijken nodig, wat ook invloed zal hebben op de verkregen informatie."

In het geval van de zuivere effectiviteit onderscheidt Kirkpatrick (1967, 1994) alvast vier niveaus waarop we kunnen meten:

- De reactie: hoe wordt het leren onthaald en was men tevreden?
- Het leren: heeft men iets geleerd, werden de leerdoelen echt bereikt?
- Het gedrag: past men het geleerde daadwerkelijk toe in de job?
- De resultaten op organisatieniveau: neemt de prestatie toe, is er minder ziekteverzuim, zijn de medewerkers meer tevreden en doen ze hun job liever?
- Later werd nog een vijfde punt, het economisch rendement, toegevoegd door Philips (1997).

Effectiviteitsonderzoek spitst zich vaker toe op formeel werkgerelateerd leren. Op het vlak van informeel werkpleklerin is dat veel zeldzamer. "In de eerste plaats omdat er een rijkere traditie bestaat van formeel leren. Informeel werkpleklerin is recenter en de



vraag naar de effectiviteit ervan is dus ook vrij nieuw. Anderzijds is het bepalen van de ROI van formeel leren ook makkelijker. Bij werkplekleren is er vaak geen expliciet leerdoel aan gekoppeld. Juist daarom is het moeilijk om op dat vlak te evalueren”, weet Govaerts.

Op het niveau van het individu kunnen zuivere leeruitkomsten aangetoond worden, zowel voor formeel als informeel leren. “Sommige onderzoekers maken een onderscheid op basis van inhoud, anderen kijken naar het niveau van generaliseerbaarheid op het vlak van het geleerde: is dit iets algemeen voor deze job of kan het ruimer bekeken worden, voor de rest van de organisatie of voor andere jobs? Naast zuivere leeruitkomsten, is er ook een positief verband tussen deelname aan opleidingen en een verhoogde werkprestatie.”

Er werd ook een psychologische impact geregistreerd op het gebied van inzetbaarheid, jobtevredenheid, zelfvertrouwen en motivatie, zowel voor formeel als informeel leren. Ook op het vlak van teams zijn er voorbeelden gevonden, zoals een gestegen teamprestatie, een betere samenwerking, meer informatie delen en leren werken in team. Op het vlak van organisatie gaat het over winst, kwaliteit en innovatie. Bewezen uitkomsten van werkplekleren op het niveau van het team en de organisatie zijn evenwel minder empirisch onderbouwd.

### In welke leeractiviteit moet geïnvesteerd worden?

Dat investeren in leren en opleiden loont, staat vast. Vraag is in welke leeractiviteit geïnvesteerd moet worden? “Dat antwoord is moeilijk, want verschillende leeractiviteiten kunnen leiden tot verschillende leeruitkomsten. Werkplekleren en ‘off the job’ leren hebben elk hun eigen finaliteit. Bij informeel leren is het moeilijker om de vinger te leggen op wat men geleerd heeft en is het dan ook moeilijker om te erkennen dat men iets geleerd heeft. Er wordt ook gezegd dat vaardigheden beter geleerd worden op de werkplek, terwijl het aanbrengen van conceptuele kennis en bredere kaders zich beter leent voor formele opleidingsinitiatieven”, constateert Govaerts.

Ander onderzoek zegt dat bestaande competenties beter verder ontwikkeld kunnen worden op de werkplek, terwijl nieuwe competenties beter ‘off the job’ aangeleerd worden. Hoe dan ook is er nog maar weinig onderzoek dat het effect van beide (informeel versus formeel leren) combineert en dat nagaat welk soort leren of leeractiviteiten nu precies bijdraagt aan welke uitkomst.

### Welke voor- en nadelen heeft werkplekleren?

“Sommige zaken zijn beter of zelfs uitsluitend op de werkvloer te verwerven. Denk maar aan

nieuwe medewerkers die na een onboardingssessie de bedrijfscultuur pas echt proeven op de werkplek. Een ander voordeel is dat het rechtstreeks ingebed is in de praktijk. Leren en werken zijn met elkaar verweven en men moet zich niet verplaatsen. Bovendien is werkplekleren meer ad hoc. Doet de nood zich voor, kan er geleerd worden”, beschrijft Govaerts.

Maar er kleven ook nadelen aan werkplekleren. Zo is er al zeker minder controle: “Je weet niet altijd wat medewerkers aan het leren zijn. En het kan best zijn dat het geleerde nefast is of niets bijdraagt. Omwille van de verbondenheid tussen leren en werken, is het direct aan te sturen. Als je bijvoorbeeld een landschapsbureau installeert, kan je mensen niet verplichten om van elkaar te leren en informatie uit te wisselen. Je kan alleen maar de condities creëren die het mogelijk maakt.”

“Er wordt gezegd dat informeel leren goedkoper is omdat je geen

trainingen moet inkopen, het werkproces niet wordt onderbroken, er geen materiaalkosten zijn en dies meer. Dat klopt niet”,

merkt Govaerts op. “Informeel leren is ook duur, omdat je moet investeren in condities op de werkplek, je mentoren goed moet opleiden en je moet incalculeren dat het productieproces trager gaat, omdat men nog moet leren. Bovendien moet je tijd willen uittrekken voor reflectie, want reflecteren is leren. Sommige zaken kunnen beter buiten de werkplek geleerd worden, zoals moeilijke processen en werken met gevaarlijke producten. Ook als er meer achtergrond of kadering wenselijk is. Een ander voordeel is dat je vaak innovatieve kennis buiten de organisatie haalt. Uiteraard vraagt dat planning, tijd én het kost geld.”

De beperkte transfer van opleidingen, de mate waarin werknemers het geleerde daadwerkelijk toepassen in hun job, wordt vaak als grootste argument aangehaald om naar werkplekleren te gaan. Uit recente studies blijkt echter dat wanneer we vergelijken tussen opleiding en geen opleiding, er een klein tot middelgroot significant en positief effect is. Kortom, opleiding werkt wel, maar het transferprobleem is reëel. Dus moeten we zoeken naar condities die de transfer faciliteren. Maar dat is evenzeer zo bij informeel leren. Ook daar moet je als individu het geleerde vertalen naar je eigen situatie en moet je als organisatie faciliteren.

De heilige graal bestaat dus niet. Willen we de ROI van werkplekleren en ‘off the job’ leren verhogen, moeten we kiezen voor een meersporenbeleid. De juiste combinatie van verschillende leeractiviteiten kan de nadelen compenseren en succesvolle initiatieven versterken. Een eerste, maar onontbeerlijke stap daarbij is een goede opleidings- en ontwikkelingsdiagnose. ■

## ESSENTIE

- ➔ Bij werkplekleren zijn verschillende stakeholders betrokken.
- ➔ Op het niveau van het individu kunnen zuivere leeruitkomsten aangetoond worden, zowel voor formeel als informeel leren.
- ➔ Verschillende leeractiviteiten kunnen leiden tot verschillende leeruitkomsten.



- **Natalie Govaerts** (KU Leuven) is ook coauteur van het recent verschenen boek ‘Werk maken van leren’ (een uitgave van Garant).

Meer informatie over deze problematiek vinden we in het boek ‘Werk maken van leren’. Baert, H., De Witte, K., Govaerts, N., & Sterck, G. (2011). Een uitgave van Garant.



> **Carl Lamote** (Departement Onderwijs en Vorming)  
*“De arbeidssituatie als leercontext levert interessante competenties op.”*

© Hendrik De Schrijver



> **Ingrid Martens** (VDAB)  
*“De werkzoekende krijgt een beter beeld van de mogelijkheden en het kost het bedrijf niets.”*

© Hendrik De Schrijver



> **An Van De Ven** (Syntra Vlaanderen)  
*“De mentor volgt een opleiding, waar hij leert omgaan met jongeren, feedback geven en evalueren.”*

© Hendrik De Schrijver

De diverse gedaanten van werkpleklers

# Hoe wordt werkpleklers georganiseerd?

■ Lili Matthijs

Zowel het onderwijs, de VDAB als Syntra biedt diverse vormen van werkpleklers aan. Een overzicht van de mogelijkheden.

In talloze Europese contreien wint werkpleklers aan belang, ook in Vlaanderen. Volgens Carl Lamote, stafmedewerker op het Departement Onderwijs en Vorming, is inzetten op werkpleklers nodig omdat er een toenemende vraag is naar een betere aansluiting van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. De arbeidssituatie als leercontext levert interessante competenties op. En de werkgever kan sneller inschatten welke competenties iemand heeft.

“Werkpleklers binnen het onderwijs gaat over het aanbieden van leeractiviteiten gericht op het verwerven van algemene en beroepscompetenties, waarbij de arbeidssituatie als leeromgeving telt. Een leeractiviteit is vooral bedoeld om bij te leren en niet alleen om productief te zijn in een bedrijf”, preciseert Lamote. De regels ogen complex, omdat er rekening gehouden moet worden met zowel Vlaamse, federale als Europese wetgeving. Alsof dat kluwen nog niet voldoende is, kunnen scholen ook nog eens kiezen voor de duur en de aard van de stages of de vormen van werkpleklers. De ene school kiest voor observatie-opdrachten, terwijl een andere de leerling liever nieuwe competenties laat verwerven in een praktijk op verplaatsing.

## Werkpleklers en onderwijs

Er zijn dus verschillende mogelijkheden, afhankelijk van de intensiteit en de mate waarin de jongere betrokken is bij het arbeidsgebeuren. De opties situeren zich op het niveau van voltijds secundair onderwijs en het stelsel ‘leren en werken’. Op het hoger onderwijs en HBO5 gaan we hier niet dieper in.

In het voltijds onderwijs situeren zich drie vormen: de praktijklessen op verplaatsing, observaties en het deelnemen aan een vorm van het arbeidsproces. Naast het voltijds onderwijs, kan men kiezen voor het stelsel ‘leren en werken’. Deeltijds leerplichtige leerlingen kiezen voor deeltijds beroepsonderwijs of de leertijd ingericht door Syntra Vlaanderen.

In het deeltijds beroepsonderwijs of DBSO gaat de leerling twee dagen naar school en drie dagen naar het werk. Leren gebeurt in een centrum deeltijds onderwijs, de component werk kan op verschillende manieren worden ingevuld. Lamote licht ze toe:

- Een persoonlijk ontwikkelingstraject: bedoeld voor kwetsbare jongeren in problematische situaties, voor wie voltijds onderwijs (tijdelijk) geen optie meer is. “Ze volgen twee dagen per week les. De overige drie dagen worden ze begeleid in het centrum deeltijds onderwijs. Gaan werken is geen optie.”
- Voortrajecten: gericht op jongeren met ontoereikende attitudes en vaardigheden, die nog geen duidelijk loopbaanperspectief hebben.
- Brugprojecten: de leerlingen bezitten al een zekere attitude, maar dienen de arbeidsgerichte attitudes en vaardigheden nog verder te ontwikkelen. “Hier kan bijvoorbeeld een vzw

gedurende drie dagen de jongere opvangen en werk organiseren in een eigen atelier of op een externe werkvloer. Vzw's krijgen daarvoor ESF-middelen, de jongere zelf krijgt een onkostenvergoeding."

- Arbeidsdeelname binnen het deeltijds beroepssecundair onderwijs kan onder verschillende statuten. "We werken momenteel aan een harmonisering van die statuten."

### De bijdrage van de VDAB

"Bij de VDAB focussen we vooral op oriëntering", begint Ingrid Martens, expert IBO (individuele beroepsopleiding) bij de VDAB. "Werkzoekenden die niet weten wat ze willen of waar ze goed in zijn, kunnen in een bedrijf een beroepsverkennde stage volgen. De werkzoekende krijgt een beter beeld van de mogelijkheden en het kost het bedrijf niets. Er is zo goed als geen administratie, buiten een overeenkomst over rechten en plichten. Doel is observeren. Iemand mag wel een beetje meewerken, maar geen vaste arbeidsplaats innemen. De werkgever kan interesse tonen in iemand, maar vragen om een aantal competenties nog te ontwikkelen of bij te schaven. In dat geval kan de werkzoekende een opleiding volgen. Voor de werkgever is het gratis."

Wanneer een werkgever ervoor kiest om meteen aan te werven, is er sprake van een IBO of een individuele beroepsopleiding in het bedrijf. Er wordt een opleidingsplan uitgetekend en op het einde is men verplicht om aan te werven. Een IBO duurt minstens vier en maximaal 26 weken. Voor kwetsbare kansengroepen kan die tijd verdubbeld worden. De werkgever betaalt een productiviteitspremie, wat neerkomt op een derde van het loon. De rest past de VDAB bij. Voor de cursisten is dat inkomen motiverend. Steunmaatregelen blijven mogelijk na een IBO.

Daarnaast is er een BIO of beroepsinlevingsovereenkomst, bestemd voor alle werkzoekenden die zich kunnen vrijmaken voor een stage. "Doel is niet een beroep aan te leren, maar het versterken of aanleren van competenties. Al doende leren. De werkgever en stagiair maken afspraken en er wordt een opleidingsplan opgemaakt, goedgekeurd door een onderwijsinstelling of de VDAB. Het kost een werkgever minstens 751 euro bruto per maand plus een verplaatsingsvergoeding."

### Leertijd en ondernemerschapstrajecten

An Van De Ven van Syntra Vlaanderen legt uit wat werkpleklerin betekent voor het Syntranetwerk. "Wij combineren werkpleklerin met de formele opleidingen in de opleidingsplaatsen." Dat gebeurt in twee concepten:

- De leertijd voor jongeren tussen 15 en 25 jaar: zij leren vier dagen per week hun beroep in een organisatie en volgen één dag les bij Syntra. Jongeren kunnen een diploma secundair onderwijs behalen of een beroepskwalificatie. De onderneming betaalt een leervergoeding en als de jongeren

aan bepaalde voorwaarden voldoen, krijgen ze een startbonus. Er wordt een overeenkomst met proeftijd gesloten met een trajectbegeleider. "De mentor volgt een opleiding van 12 uur, waar hij leert omgaan met jongeren, feedback geven en evalueren. Een vrijstelling is mogelijk. Voordeel is dat de werkgever medewerkers vormt op maat. Bedrijven krijgen een stagebonus, een mentor-korting en RSZ-vermindering."

- Ondernemerstrajecten: beroepsmodules worden gecombineerd tot een traject dat voorbereidt op het statuut van werknemer of zelfstandige. De cursisten kunnen al werkzaam zijn in de sector of kunnen werkplekervaring opdoen via een stage-overeenkomst. Een ervaring van werkpleklerin opdoen is ook mogelijk via praktijklessen of een onbezoldigde stage. Bij een echte stage-overeenkomst wordt een overeenkomst gesloten waartegenover een stagevergoeding staat, die hoger is dan in de leertijd. Er moet een opleidingsprogramma gevolgd worden. Het traject duurt minstens drie maanden, en de voorwaarden en voordelen zijn identiek aan die van de leertijd, met uitzondering van de stagebonus. ■

### ESSENTIE

- ➔ Werkpleklerin draagt bij tot een betere match van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.
- ➔ Werkpleklerin binnen het onderwijs is vooral bedoeld om bij te leren.
- ➔ De VDAB focust op oriëntering van de werkzoekende.
- ➔ Syntra combineert werkpleklerin met formele opleidingen in opleidingsplaatsen.

### Het nieuwe duaal leren

Bij de zesde staatshervorming verhuisde de bevoegdheid voor het industrieel leerwezen naar de gewesten. Prompt maakte Vlaanderen van duaal leren een gedeelde bevoegdheid van de domeinen Onderwijs en Werk. Zij tekenen nu het nieuwe duaal leren uit, gestoeld op de volgende principes:

- ➔ Duaal leren is een volwaardige leerweg in plaats van een redmiddel. Leerlingen die niet meekunnen in het voltijds systeem, belanden nu vaak ongemotiveerd bij een vorm van duaal leren. "Duaal leren moet een volwaardig alternatief zijn voor het voltijds onderwijs", beklemtoont Laure Janssens, projectcoördinator bij Syntra Vlaanderen, dat een centrale rol krijgt in de werking.
- ➔ Duaal leren betekent dat ernaar gestreefd wordt dat de lerende ten minste 60 procent van de tijd doorbrengt op de werkplek én vaardigheden aangeleerd krijgt op de werkplek die hij nog niet eerder leerde in de schoolse omgeving.
- ➔ Syntra Vlaanderen is er als regisseur van de werkcomponent verantwoordelijk voor om de werkplekken zowel kwantitatief als kwalitatief naar een excellent niveau te brengen. Onderwijs krijgt de verantwoordelijkheid om de doelmatigheid te garanderen van de opleidingen die ze aanbiedt.
- ➔ De doelgroep waarmee gestart wordt, zijn de leerlingen in de tweede en derde graad van het BSO en TSO, de zevende specialisatiejaren en het secundair na secundair.



> **Laure Janssens**  
(Syntra Vlaanderen)  
"Duaal leren moet een volwaardig alternatief zijn voor het voltijds onderwijs."

© Hendrik De Schrijver

Werkpleklers als alledaags onderdeel van de werkdag

# Zo zet u in op kennisdeling

■ Lili Matthijs

Bij brouwerij Martens kwamen de competenties van de medewerkers onder druk te staan door de snelle groei van het bedrijf. Kennisdeling bracht de oplossing én werkpleklers leverde de te volgen weg op.

**D**e Limburgse brouwerij Martens bestaat 250 jaar, telt ook 250 werknemers en is de tweede grootste brouwerij van het land. Het bedrijf is hoofdzakelijk actief op de markt van huismerken én is export-georiënteerd.

Annelies Bakos, zelfstandig HR-manager, verduidelijkt de noodzaak om een tiental jaar geleden voor de productie-operatoren een manier van werkpleklers op te zetten. De productie-operator is immers eerder laaggeschoold en voert vrij eenvoudige handelingen uit, maar werkt wel in een hoogtechnologisch machinepark. “De competenties kwamen onder druk te staan door de snelle groei van het bedrijf. Meer volumes, meer klanten, nieuw materieel en nieuwe technologie, nieuwe medewerkers, meer klanteneisen en andere regelgeving. Er was te weinig kennis aanwezig over bepaalde taken, processen en machines. Enkele specialisten wisten alles, de anderen waren afhankelijk van hen. Zo werd de werkverdeling en productiviteit gehypothekerd. Als je volcontinu werkt, moet er immers constant parate kennis aanwezig zijn. De samenwerking verliep stroef, en de werk-privébalans van sommige medewerkers was verstoord omdat ze moeilijk vervangbaar waren en tijdens afwezigheden werden opgeroepen”, getuigt Bakos.

## Kennis als sleutel voor verandering

Kennis is een hefboom om te groeien, om problemen aan te pakken, om inzetbaarheid te vergroten, meer slagkracht te krijgen, productiviteit te verbeteren, zelfvertrouwen te geven en in een goede verstandhouding zaken aan te pakken. Met die overtuiging werd gestart met werkpleklers. De volgende drie doelstellingen stonden daarbij centraal:

1. Het vergroten van kennis: “Het was een proces op zich om te bepalen wat een operator moest kennen en wat niet. We hebben de focus gelegd op technische competenties. Van productie-operatoren verwachten we bijvoorbeeld niet alleen dat ze de machines kunnen bedienen, maar ook beheersen, kunnen ombouwen, inzicht hebben in storingen en de kwaliteit kunnen waarborgen.”
2. Polyvalentie vergroten: “Hoe kunnen we medewerkers breder inzetbaar maken en hoe krijgen we hen zo ver, dat ze hun kennis effectief delen? Hoe meer werkplekken ze be-



> **Annelies Bakos** (Brouwerij Martens)

*“Iedereen moet ernaar streven om een gevorderd kennisniveau te hebben. Hierdoor kan men problemen aan de lijn zelfstandiger oplossen.”*

© Hendrik De Schrijver

heersen, hoe meer flexibiliteit. Via werkpleklers worden op zijn minst twee werkplekken aangeleerd.”

3. Kennisborging: “Hoe gaan we evalueren, monitoren en bijhouden wie wat geleerd heeft? En hoe gaan we meer structuur en kwaliteit brengen in de opleidingsaanpak?”

## Werkpleklers als deler van kennis

Er werd een stuurgroep opgericht met de productiemanager, de kwaliteitsmanager, het hoofd van de technische dienst én met HR. Daarnaast waren de ploegleiders en operatoren met specialistenkennis van belang. “We wilden ervoor zorgen dat ze het als een eer zagen om kennis te delen”, vertrouwt Bakos ons toe. “In de ondernemingsraad informeerden we regelmatig over acties en voortgang.”

De gebruikte instrumenten zijn geordend rond drie zaken:

1. Kennis aan de lijn in kaart brengen: opleidingsmap per lijn, instructiekaarten, normen en standaards vastleggen en kennismatrix opstellen.
2. Kennis van operatoren optekenen: “We hebben een kennismatrix van iedere operator opgemaakt, met kritische kennis en opleidingsniveaus. Aan de hand van die matrix voeren we gesprekken, waar we terugkijken en vooruitblikken. Dat is tegelijk een evaluatiegesprek. Op basis daarvan brengen we de groep in kaart en wordt berekend wat het gewogen kennispercentage is per ploeg, shift en productielijn. Deze data worden gebruikt voor de opmaak van een opleidingsplan, waarvan je jaarlijks de evoluties kan volgen via een inzetbaarheidsmatrix. Kennistekorten en -verdeling worden op die manier overzichtelijk. En daarop kan je de personeelsplanning afstemmen.”
3. Ontwikkelingsplannen per productielijn en opleiding op de werkplek: “We kozen ervoor om de opleiding op de werkvloer zelf te laten plaatsvinden. Met korte sessies,

één-punt-lessen waar medewerkers rond een bepaald onderwerp bijeengebracht worden voor uitleg of een demonstratie. Er worden ook tools en hulpmiddelen ter ondersteuning aangeboden.”

### Vier conclusies voor de dagelijkse praktijk

Het volledige traject heeft ertoe geleid dat kennismonopolies verminderd zijn, er meer knowhow is en de samenwerking een positief effect heeft op het rendement. “Je hebt mensen nodig die de kar mee blijven trekken. En dat mag niet alleen HR zijn. Op een bepaald moment moet het werkplekleren een gewoon onderdeel van een werkdag vormen en zijn eigen leven kunnen leiden”, blikt Bakos terug.

## “Werkplekklere leidt tot minder kennismonopolies.”

Prompt somt ze ook de vier conclusies of ‘lessons learned’ op:

1. “We zijn geconfronteerd met heel wat vooroordelen zoals ‘best dat een operator altijd hetzelfde doet’ of ‘daar is toch geen tijd voor.’ Je moet in dialoog gaan en bewijzen dat het anders kan.”
2. Een samenwerkingsplatform is een belangrijke succesfactor: “Er is een afdelingsoverschrijdende samenwerking nodig. Je probeert ook continu naar manieren te zoeken hoe je dat structureel ingebed krijgt. Samenwerking is persoonsgebonden. Het is soms moeilijk om nieuwe mensen te overtuigen en mee te nemen in het verhaal.”
3. Pleidooi voor een geïntegreerde aanpak: “Samen gaan nadenken over werkplekken, taken, en ‘als jij meer kent, welke voordelen heeft dat?’. In overleg met de vakbonden werd een loonclassificatie uitgewerkt waarbij een aparte loonklasse voorzien is voor polyvalente medewerkers. Vanaf het moment dat ze gedurende een bepaalde periode kennis bewezen hebben, krijgen ze opslag. Een ander element dat we geïntegreerd hebben, is de personeelsplanning. Als we volcontinu werken, moet je zorgen voor een goede kennisverspreiding. Bij competenties hadden we ook gesteld dat iedereen ernaar streeft om een gevorderd kennisniveau te hebben. Hierdoor kan men problemen aan de lijn zelfstandiger oplossen.”
4. Interne systematiek voor informatie, documentatie en kennisbeheer: “Door de snelheid waarmee dingen veranderen, heb je een interne systematiek nodig: hoe ga ik dat behouden en beheersen?” ■

### ESSENTIE

- Werkplekklere vergroot en borgt de kennis.
- Werkplekklere vergroot de polyvalentie.
- Er is een afdelingsoverschrijdende samenwerking en geïntegreerde aanpak nodig.



Edouard Gruwez  
M: 0499 07 69 69  
edouard@ogilvy-ic.com

Geert Serneels  
M: 0495 38 23 49  
geert@ogilvy-ic.com

Sarah De Wulf  
M: 0475 20 51 35  
sarah@ogilvy-ic.com

## HET DRAAIT OM UW MENSEN.

Opleidingen moeten een meerwaarde bieden vanaf dag één. Daarom zijn effectiviteit en efficiëntie de sleutelwoorden in onze communicatie-, commerciële en managementopleidingen. Met ruim 20 jaar ervaring en de nieuwste technieken staat het team van Ogilvy Internal Communications garant voor onmiddellijk resultaat. Interesse in een open gesprek? Aarzel niet en contacteer ons vandaag nog.



# Azelis Corporate Services Werkpleklerin als accuraat verbeterings- project

■ Lili Matthijs

Werkpleklerin kan helpen bij het grondig verbeteren van een manklopend service center, zo leert An Beullens van Azelis Corporate Services.

**H**et zag er niet goed uit voor het 'shared service center' (SSC) van Azelis Corporate Services, dat in Berchem de boekhoudkundige taken voor West-Europa verwerkt voor de wereldwijd actieve distributeur van chemische specialiteiten. De klachten waren niet min: ontoereikende dienstverlening, groot personeelsverloop en moeilijke vervangbaarheid. Het landgeoriënteerde werken was te complex en vereiste veel specifieke kennis, wat problemen gaf bij vervangingen. Ook de transactionele KPI's (zoals het aantal ingeboekte facturen per maand per werknemer) werden lang niet altijd behaald. Er moest iets ten gronde veranderen, getuigt HR-businesspartner An Beullens. Bij het keren van het tij zette ze verschillende vormen van werkpleklerin in.

## Het probleem met de witte raven

"We hebben het center opnieuw samengesteld en maakten komaf met de landgeoriënteerde processen. Voor een prima service legden we de focus bij de medewerkers. Er was geen nood aan witte raven die én de taal van het land spraken én de nodige boekhoudkundige kennis/ervaring hadden om transactioneel werk uit te voeren. De witte raven waren duur en vonden repetitief werk snel saai. Gevolg was meer verzuim. We hadden dynamische medewerkers nodig die we snel konden inwerken en die het transactioneel werk als een nieuwe ervaring beschouwden. Daarom heb ik de instroom geherdefinieerd. Iedere nieuwkomer in het SSC is nu een schoolverlater, bij voorkeur afgestudeerd in de richting Accountancy/Fiscaliteit", schetst Beullens.

Om deze schoolverlaters te blijven motiveren, introduceerde Beullens verschillende vormen van leren, waaronder werkpleklerin:

- 'On the job' wordt een junior opgeleid door een senior.
- Vaktechnische opleidingen.
- Sociale vaardigheidstrainingen.



> **An Beullens** (Azelis Corporate Services)  
*"Leren en proactief meedenken is een belangrijk deel geworden van onze cultuur."*

© Hendrik De Schrijver

- Leiderschapstrainingen en coaching, ondersteund door HR.
- Roterend leren.

## Roterend leren

Dat laatste vergt extra uitleg. Beullens: "Na een succesvolle afronding in één transactieproces gaat de werknemer naar een ander transactieproces. Dat herhaalt zich tot hij ze allemaal beheerst en de cyclus opnieuw start. Onze drie process leads overleggen wie er klaar is om door groeien naar het volgende transactieproces."

Het veranderen van het proces doorbreekt de routine. De werknemer krijgt nieuwe informatie en leert nieuwe dingen, met als positief effect dat de verveling veel minder snel een probleem vormt en het verzuim daalt.

Zodra een junior alle transactieprocessen succesvol heeft afgerond, kan hij senior worden. "Dat schept duidelijkheid. Tevens krijgen onze seniors bijkomende verantwoordelijkheden. We werken nu efficiënter. Het totaal aantal werknemers in het SSC is gedaald van 27 naar 21. Dit komt neer op een optimalisatie van 22,22 procent plus gedaalde loonkosten. Het ziekteverzuim daalde en werknemers blijven langer. Het aantal geboekte facturen steeg met 16 procent tegenover 2014", somt Beullens op.

Naast werkpleklerin, besteedde Azelis veel aandacht aan interne promotie en de tevredenheid van de medewerkers. Na een tevredenheidsenquête bordelden diverse initiatieven op, zoals een ideeënbuss. "We geven nu ook informatiesessies over de producten tijdens onze ontbijtvergaderingen en betrekken onze werknemers in het opzetten van bepaalde procedures rond evaluatie- en salarisgesprekken. Door die betrokkenheid stijgt de tevredenheid. Leren en proactief meedenken is intussen een belangrijk deel geworden van onze cultuur. Dankzij de combinatie van werkpleklerin, interne promotie en verhoging van de tevredenheid, constateren we een duidelijke toename van de werkvreugde." ■

## ESSENTIE

- ➔ Dankzij roterend leren blijft de medewerker leren en is er minder verloop.
- ➔ De werkvreugde is gestegen door een combinatie van werkpleklerin, interne promotie en meer betrokkenheid.



De ervaring van Siemens

# “Zet **duaal leren** ook in voor bachelors en masters”

■ Lili Matthijs

> **Lieven Huygens** (Siemens)

*“We zien duaal leren ook als een manier om het onderwijs beter te laten aansluiten bij de behoeften van de industrie.”*

© Hendrik De Schrijver

Siemens is voorstander van duaal leren en deed daarmee al ervaring op in Duitsland en Zwitserland. Redenen genoeg om het systeem ook in België te implementeren.

In België werken 1600 (vooral hogeschoolde) van de 350.000 werknemers van Siemens, het concern dat naast de bekende kookplaat, koelkast of wasmachine, evengoed actief is in een breed palet van hoogtechnologische uitdagingen. De groep schuift drie redenen naar voren om in te zetten op duaal leren: het maatschappelijk engagement, een oplossing voor de knelpuntberoepen en een betere afstemming tussen onderwijs en industrie.

## Maatschappelijke rol

“Siemens heeft een maatschappelijke rol te spelen”, meent talentmanager Lieven Huygens. “Duaal leren kan bijdragen aan het oplossen van de jeugdwerkloosheid. In Brussel zit veel onaangeroerd potentieel, zeker bij de allochtone gemeenschap. Maar ook in Vlaanderen is de jeugdwerkloosheid te hoog. 't Is ook een manier om de maatschappelijke kosten van vroegtijdige schoolverlaters te drukken. Wij geloven dat een combinatie van school en werk voor flink wat mensen een oplossing kan zijn. Jongeren moeten meer 'goesting' krijgen om in zo'n traject te stappen en gemotiveerd blijven tot ze hun diploma behalen. Bij duaal leren creëer je een omgeving waar gewerkt kan worden aan attitudes, zoals op tijd komen, onder gezag en in team werken.”

“We blijven kampen met een te lage instroom in STEM-richtingen”, stelt Huygens vast, waarmee hij verwijst naar de studierichtingen in 'science, technology, engineering, mathematics'. “Siemens neemt al deel aan heel wat programma's om jonge

mensen te laten kennismaken met techniek. Goed nieuws is dat er dit jaar een significante stijging is in het onderwijs voor de technische richtingen.”

“Duaal leren kan mee een oplossing zijn voor knelpuntberoepen”, voegt Huygens er meteen aan toe. “We zien dat ook als een manier om het onderwijs beter te laten aansluiten bij de behoeften van de industrie. Dat wil niet zeggen dat we niet tevreden zijn over de kwaliteit van de ingenieurs en professionele bachelors. Er zijn wel verbetermogelijkheden, zeker op het vlak van soft skills. We zijn als onderneming ook flexibeler om onze studiepunten up-to-date te houden. En daarmee creëren we een betere fit tussen vraag en aanbod. Duaal leren lijkt ons ook een opportuniteit om de coachingcompetenties van onze oudere medewerkers aan te scherpen. Zo geven we hen verantwoordelijkheid om jong talent te coachen. In het kader van langer werken, is dat echt motiverend.”

## Uitbreiden naar bachelors en masters

Siemens is voorstander van een uitbreiding van duaal leren naar hogeropgeleiden. Huygens: “In Duitsland bestaat dat al via het systeem 'Duale Ausbildung'. Nu sturen we jonge TSO'ers, die geen 'goesting' hebben om de hele tijd op de schoolbanken te zitten, naar Siemens in Duitsland. Ze studeren en werken daar drie jaar zonder de zekerheid dat hun diploma bij ons gelijkgesteld wordt. In Duitsland kan je omzeggens elk bachelor- en masterdiploma halen via 'Duale Ausbildung'. Sommige van onze financiële managers haalden hun diploma op die manier. Wallonië kent al zo'n aanbod voor bepaalde masteropleidingen, via het stelsel 'master en alternance'. Vorige maand gingen we in zee met een Luikse hogeschool.”

“Omdat die jongeren al bijdragen tot de onderneming, zijn we voorstander van een correcte vergoeding”, aldus Huygens. “In Duitsland is zo'n vergoeding afhankelijk van hun studiejaar. Een compensatie werkt drempelverlagend. Jongeren krijgen een diploma en doen de nodige arbeidsethiek op. Het effect daarvan is dat je van laaggeschoolden hooggeschoolden maakt en de kosten van opleiding gedeeld worden.” ■

“Duaal leren is ook een oplossing voor knelpuntberoepen.”

## ESSENTIE

De effecten van duaal leren:

- ➔ Gekwalificeerde hooggeschoolden.
- ➔ De kosten van de opleiding worden gedeeld.
- ➔ Meer bachelors en ingenieurs zorgen voor meer innovatie.
- ➔ Een betere fit van vraag en aanbod.
- ➔ De aantrekkelijkheid van de STEM-richtingen stijgt.

Werkpleklers  
voor uitzendkrachten

# Schrijf eens een handboek

■ Lili Matthijs

Het Vormingsfonds voor Uitzendkrachten (VFU) sleutelde met de steun van ESF de afgelopen twee jaar aan een handboek voor peters en meters van uitzendkrachten. Een inspirerende case.

**D**e uitdaging om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen op een krappe arbeidsmarkt was dé aanleiding om aan de slag te gaan met werkpleklers. Dat vertelt Vincent Vandenameele, directeur van het Vormingsfonds voor Uitzendkrachten (VFU), dat uitzendbedrijven ondersteunt in hun vragen over opleiding.

“We merkten dat een goed onthaal een bepalende rol speelt in het matchingverhaal. Bij uitzendarbeid is dat heel specifiek, omdat zowel de uitzendconsulent als het bedrijf een deel van dit onthaal voor zijn of haar rekening neemt. Bovendien heeft het bedrijf een juridische verantwoordelijkheid, want de uitzendkracht moet in veilige omstandigheden kunnen werken”, vertelt Vandenameele.

## ‘Tools voor werkpleklers’

Het opzet was een handboek voor een bepaalde functie, op maat van een klant-gebruiker. “We werkten met zes bedrijven uit verschillende sectoren. Vaak ging het om een veel gevraagd profiel in de uitzendsector. Zo ontwikkelde VFU een handboek voor operator, monteur knikarmschermen, vleesversnijder, weegbrugmedewerker en orderpicker. We gingen aan de slag bij Aminolabs, Galoo, Helios, Pludis, Tiense Suikerraffinaderij en Wim Bosman”, schetst Vandenameele.

In de bedrijven werden heel wat medewerkers betrokken: functiehouders, eerstelijnsverantwoordelijken, kwaliteitsmanager, plantmanager, HR-manager, een in-house consultant en een externe expert.

Het handboek bevat acht onderdelen:

- **Ons bedrijf:** een algemene voorstelling van het bedrijf met organogram en toelichting van de producten.
- **Opleidingsplan:** een systematische uiteenzetting van wat door wie aangeleerd moet worden en wanneer. Peters en meters hanteren dit



> **Vincent Vandenameele** (VFU)  
“Het opzet was een handboek voor een bepaalde functie, op maat van een klant-gebruiker.”

© Hendrik De Schrijver

handboek om gefaseerd informatie te geven aan nieuwkomers.

- **Evolutie en opvolging:** een tool die je de mogelijkheid biedt om de ontwikkeling van de kandidaat op te volgen.
- **Woordenlijst met fotomateriaal:** ingewikkelde termen en afkortingen werden aangepast. De mappen werden nagelezen door Wablieft, die organisaties helpt in toegankelijk taalgebruik.
- **Formulieren:** een overzicht van dikwijls gebruikte formulieren is handig om te tonen aan de uitzendkracht.
- **Instructies:** de map bevat gedetailleerde instructies per taak. Deze instructies kunnen ook zichtbaar aan de productielijn uitgehangen worden, zodat een uitzendkracht deze steeds kan consulteren bij vragen.
- **Storingen:** dit deel werd alleen uitgewerkt in bedrijven waar storingen opvangen niet te complex is.
- **Taken:** de basis is het overzicht van alle taken dat verwijst naar andere onderdelen in het handboek. We deden daarvoor een beroep op externe expertise. In eerste instantie maakten we een werkplekanalyse. Daarvoor praatten we met medewerkers die de functie goed kennen, over welke problemen ze ondervonden en welke fouten zich voordeden. Vanuit deze takenlijst kan de externe expert de andere ondersteunende tools ontwikkelen.

## Minder klachten, hogere productiviteit

Er zijn verschillende positieve conclusies: “De uitzendkracht voelt zich welkom, krijgt een opleidingsplan op maat en er is minder verloop. Het uitzendkantoor leert het bedrijf beter kennen, waardoor er beter gescreend wordt. De klant-gebruikers reageren ook enthousiast omdat ze een hogere productiviteit halen en de veiligheid een boost krijgt. Veiligheid was vaak het uitgangspunt. Dankzij een minder groot verloop verliezen peters en meters minder tijd in het opleiden van nieuwkomers.”

Pludis meldde dat na zes maanden het aantal klachten was gehalveerd en de productie met drie procent gestegen. Er is ook meer bedrijfskennis. Een ESF-project is echter eindig en dat betekent dat de financiering ervan gestopt is. Het vormingsfonds blijft de bedrijven wel sensibiliseren om met die methodiek verder aan te slag te gaan. ■

## ESSENTIE

- ➔ Peters en meters winnen tijd bij het opleiden.
- ➔ Gevolg: minder klachten, meer veiligheid, hogere productiviteit, betere kennis van het bedrijf.

“Een handboek geeft duidelijkheid en is een degelijk instroom-instrument.”

Meer info:  
<http://www.vfu-ffi.be/tools/handboek-werkpleklers/>



# Dossier



LASZLO BOCK

## De toekomst van werk

Inzichten van Google die je kijk op het leven veranderen **38**

**34** Jeroen Stouten (KU Leuven) © gf **36** Thomas Van Waeyenberg (Universiteit Gent) © gf **37** Marcus Buckingham © gf/SHRM  
**38** 'De toekomst van werk – Inzichten van Google die je kijk op het leven veranderen' (Laszlo Bock) © HDS  
**40** Elke Willaert (Microsoft) © HDS  
**41** Ingrid Ceusters-Luyten (Groep Ceusters) © gf

Op zoek naar een billijk en bruikbaar beoordelingssysteem

## Exit evaluatie?

Niemand vertrouwt het en niemand is er gelukkig mee. Nochtans heeft het bijzonder ingrijpende gevolgen. Zo begon Tamra Chandler, CEO van consultancykantoor PeopleFirm in Seattle en expert in evaluatiesystemen, haar lezing tijdens het SHRM-congres dit jaar. Uiteraard had ze het over het beruchte beoordelingsgesprek of het hele performance-managementsysteem. Ze staat niet alleen met haar scherpe kritiek. De jongste twee tot drie jaar lijkt evaluatie de zondebok van zowat alle HR-afdelingen. Vooraanstaande bedrijven hebben het zelfs helemaal overboord gegoooid. Weg met die vermaledijde evaluatie.

Achter de grote uitspraken en titels met uitroepstekens schuilt evenwel een andere werkelijkheid. De meeste bedrijven blijken dan toch nog altijd te beoordelen. Alleen doen ze dat nu op een andere manier, sommig al heel beslist, anderen

nog puffend, zoekend, experimenterend. Want zonder beoordeling is het toch ook maar moeilijk om medewerkers aan te sturen. Alleen, het moet efficiënter, sneller, met minder rompslomp en – eindelijk – met een motiverend karakter. Laten we het dan misschien gewoon 'permanente feedback' of zo noemen en daarvoor een geschikt systeem ontwerpen?

Wat helpt en wat helpt zeker niet? Op de volgende bladzijden gaan we op zoek naar een concreet antwoord, zowel bij academici als in de praktijk, bij bedrijven in België. We nemen ook een kijk bij de onderneming die ongetwijfeld al het meest zweet gelaten heeft op het uitwerken van een performance-managementsysteem: Google. Exit evaluatie? Neen, ondanks alle klaagzangen en slogans, zijn de organisaties niet bepaald die weg ingeslagen. Ze staan wel meer en meer open voor een nieuwe feedbackcultuur. ■

# Tussentijdse evaluaties brengen ook geen soelaas

■ Hilde Vereecken

Steeds meer bedrijven sleutelen aan hun beoordelingssysteem en vervangen het jaarlijkse evaluatiegesprek door meer tussentijdse feedback. De focus ligt meer op groei en ontwikkeling.

digden de voorbije jaren en zelfs maanden aan hun performance-managementsysteem over een andere boeg te gooien. Daarbij valt vooral op dat deze bedrijven hun geforceerd rankingsysteem schrappen. Bij de 'forced ranking'-methode rangschikken leidinggevendende medewerkers van goed naar slecht presterend.

Het verplicht rangschikken van medewerkers, waarbij alleen de goede presteerders een bonus krijgen, leidt echter veeleer tot onderlinge concurrentie dan tot samenwerking. Bovendien is het een echte moordenaar van motivatie, zeker wanneer goede presteerders een slechte score krijgen omdat anders het vooropgestelde quorum niet bereikt wordt. Het populaire Amerikaanse tijdschrift Vanity Fair omschrijft het geforceerde rankingsysteem zelfs als destructief en leidend tot een cultuur van kannibalisme.

Toch verwacht Towers Watson niet dat het traditionele beoordelingssysteem snel zal verdwijnen. Driekwart van de bedrijven evalueert nog steeds op een traditionele manier met een jaarlijkse beoordelingsgesprek, dat in de meeste gevallen (66 procent) resulteert in één score of rating. Slechts minder dan 10 procent van de ondervraagde bedrijven hebben hun performance-managementsysteem afgeschaft of zijn dat in de nabije toekomst van plan. Hoewel bijna een derde (30 procent) overweegt om het gebruik van één enkele beoordelingscore af te schaffen, heeft slechts 7 procent die stap al daadwerkelijk gezet.

## De vinger aan de pols houden

In plaats van één of twee beoordelingsgesprekken per jaar te voeren, opteren steeds meer bedrijven voor een meer continu proces met informele dialogen en feedbackmomenten. Toch vindt Jeroen Stouten, professor Organisationspsychologie aan de KU Leuven, het geen goed idee om klassieke evaluatiegesprekken af te schaffen en te vervangen door informele gesprekken gedurende het jaar.

Al ziet hij veel ruimte voor verbetering: "Het klopt dat medewerkers doorlopend feedback nodig hebben. Dat gebeurt nu veel te weinig. Er wordt te lang gewacht om een functionerings- of evaluatiegesprek te voeren. Veelal is het jaarlijkse beoorde-

**J**aarlijkse beoordelingsgesprekken liggen onder vuur. Managementbladen, kranten en blogs staan vol met pleidooien om de traditionele manier van beoordelen af te schaffen. De kritiek op de traditionele manier van beoordelen is dan ook niet mis. De aanhangers van de 'Critical Management Studies' omschrijven jaarlijkse beoordelingsgesprekken als één grote boeiende bezigheidstherapie. De traditionele manier van beoordelen wordt als tijdrovend, niet effectief en nefast voor de motivatie gezien. Het is een jaarlijks terugkerend verplicht nummertje, dat zowel leidinggevendende medewerkers liever overslaan.

Uit een recente enquête van consultancygroep Towers Watson blijkt dat slechts 36 procent van de Britse bedrijven hun performance management als effectief beoordelen. Eén op de drie leidinggevendende en werknemers is ontevreden over het beoordelingsproces. Bijna de helft van de managers (45 procent) beschouwt performance management als niet waardevol en 53 procent denkt dat managers onvoldoende tijd hebben om op een goede manier beoordelingsgesprekken te voeren.

Uit de rondvraag van Towers Watson blijkt eveneens dat bijna een derde van de managers te veel tijd spenderen aan het invullen van beoordelingsformulieren en bijna driekwart (72 procent) zegt te weinig tijd te hebben om op een continue basis feedback te geven aan medewerkers. Anderzijds is performance management voor het merendeel van de ondervraagde organisaties (87 procent) de belangrijkste manier om individuele doelstellingen af te stemmen op de bedrijfsstrategie. Wat doe je dan ermee?

## Jaloezie, concurrentie, moordzucht en kannibalisme

Steeds meer befaamde bedrijven zoals Microsoft, Netflix, General Electric (GE), Adobe en Dell kon-

## ESSENTIE

- Het verplicht rangschikken van medewerkers, waarbij alleen de goede presteerders een bonus krijgen, leidt veeleer tot onderlinge concurrentie dan tot samenwerking.
- Driekwart van de bedrijven evalueert nog steeds op een traditionele manier met een jaarlijks beoordelingsgesprek en score.
- Continue feedback vervangt een formeel evaluatiegesprek niet.
- De kwaliteit van een beoordelingsgesprek hangt af van de maturiteit van de leidinggevende.



> **Jeroen Stouten** (KU Leuven)

*“Het verplaatsen van het jaarlijkse evaluatiegesprek naar vaste tijdstippen doorheen het jaar, gaat niet ver genoeg.”*

© gf

lingsgesprek ook een verplicht nummertje of wordt het gebruikt om een reeds scheve situatie formeel aan te kaarten. Maar aan de eigenlijke doelstelling van het evaluatiegesprek wordt telkens voorbijgegaan: nagaan hoe een medewerker functioneert in het team, en hem op die manier te helpen groeien en ontwikkelen. En dit is een continu proces. Een leidinggevende heeft vaak geen idee van wat er zich afspeelt in een team. Op continue wijze de vinger aan de pols houden, is noodzakelijk.”

Bij een beoordelingsgesprek gaat het ook over meer dan nagaan of een medewerker zijn individuele doelstellingen bereikt heeft. “Ook de manier waarop medewerkers samenwerken, zich inzetten voor de bedrijfswaarden of bedrijfscultuur, zijn belangrijke onderwerpen tijdens een beoordelingsgesprek. Dit vergt echter een permanente opvolging, maar wordt in de praktijk zelden op een consequente manier bijgehouden. Bij de voorbereiding van het jaarlijkse beoordelingsgesprek onttaardt dit al helemaal tot giswerk en valt de leidinggevende

vaak terug op wat hij de laatste weken of maanden gezien heeft. De leidinggevende laat zich dan leiden door perceptie en emoties”, klaagt Stouten aan.

### Formeel gesprek niet uitgesloten

Toch sluiten regelmatige tussentijdse feedbackmomenten een jaarlijks formeel gesprek niet uit. “Permanente feedback en een formeel gesprek sluiten elkaar niet uit. Het is geen slecht idee om eenmaal per jaar extra tijd uit te trekken voor een gesprek. Zo’n gesprek heeft echt wel zin. Tijdens het jaar is er niet altijd tijd en ruimte om zaken degelijk te bespreken. Ook het op papier zetten is nuttig en kan als houvast of ‘reminder’ dienen. Daarnaast is het ook goed om tijdens het jaar af en toe terug te grijpen naar het gesprek en de gemaakte afspraken”, benadrukt Stouten.

Meer tussentijdse evaluaties bieden bovendien niet noodzakelijk het antwoord. “De vraag is of dit praktisch realiseerbaar is. Het is nu al vaak een heuse krachttoer om jaarlijkse beoordelingsgesprekken te organiseren. Het verplaatsen van het jaarlijkse evaluatiegesprek naar vaste tijdstippen doorheen het jaar, gaat niet ver genoeg. Je kan wel opleggen om elke eerste vrijdag van de maand een gesprek te voeren met medewerkers. Je kan ook opleggen welke onderwerpen aan bod moeten komen. Als leidinggevende moet je dagelijks de vinger aan de pols houden van het team. Vaak blijft het een formalisme, waarbij beide partijen een goede beurt trachten te maken. Maar uiteindelijk schiet zo’n gesprek zijn doel voorbij. En dan maakt het niet uit of zo’n gesprek eenmaal per jaar georganiseerd wordt dan wel meerdere keren per jaar. Voor je het weet, is het opnieuw routine geworden. Regels bieden natuurlijk zekerheid, maar vaak is dat een vals gevoel van zekerheid. Alles staat of valt met de maturiteit van de leidinggevende zelf en zoiets is niet in regels te gieten. De belangrijkste taak van een leidinggevende is ervoor te zorgen dat zijn medewerkers hun job goed kunnen uitoefenen”, oordeelt Stouten. Anders gezegd, het succes van een beoordelingsstelsel staat of valt met leiderschap. ■

“Eén op de drie leidinggevenden en werknemers is ontevreden over het beoordelingsproces.”

## ‘How Performance Management is Killing Performance’

Midden maart 2016 publiceert Tamra Chandler, CEO van consultancykantoor PeopleFirm in Seattle, het boek ‘How Performance Management is Killing Performance and What To Do About It’ met een voorwoord van HRM-icoon Dave Ulrich. Op het SHRM-congres in Las Vegas eerder dit jaar gaf ze alvast enkele richtlijnen mee om het beoordelingsproces te hertimmeren:

→ Creëer een cultuur van openheid en transparantie, ook over hoe performance management werkt.

- Geef de focus aan de medewerker zelf.
- Richt de blik op de toekomst in plaats van op het verleden.
- Ga weg van uniformiteit of standaardprocedures. Het beoordelingsstelsel moet aangepast zijn aan de organisatie en zelfs aan regio’s, teams en functies.
- Zorg voor voldoende input, raadpleeg verschillende betrokkenen.
- Hou op met politieagent te spelen, begin met ‘empowering’. Ga van controle naar individueel maatwerk.
- Beloon samenwerking.
- Pas de beloning aan. Vergeet pay-for-performance en beloon op kunde en bijdragen aan het geheel.
- In deze gekke, turbulente wereld komt het erop aan een veilige plaats te creëren. Vergeet dat niet bij performance management.

(Luc De Decker)

Empirisch onderzoek bij thuisverplegenden

# Kwalitatieve feedback maakt zelfredzamer



■ Hilde Vereecken

Empirisch onderzoek toont aan dat kwaliteitsvolle feedback thuisverpleegkundigen doet openbloeien en bovendien een krachtig retentiemiddel vormt.

> **Thomas Van Waeyenberg** (Universiteit Gent)  
*“Succes kan beter gevierd worden en falen kan het best beschouwd worden als een succes in wording.”*

© gf

bekwaamheid om succesvol doelen te bereiken”, schetst Van Waeyenberg.

## Zelfredzaamheid dan maar?

Uit het empirisch onderzoek bij 312 thuisverpleegkundigen bleek dat de verloopintenties meer afhankelijk zijn van de kwaliteit dan van de frequentie van de feedback. “Vooral de kwaliteit van de feedback is belangrijk. Dat is deels omdat de mogelijkheden om frequent feedback te geven, echt wel beperkt zijn. Kwalitatieve feedback doet het geloof in zichzelf toenemen, zodat de thuisverpleegkundigen zich meer zelfredzaam voelen. Hierdoor zijn thuiszorgmedewerkers minder snel geneigd om de organisatie te verlaten”, verklaart Van Waeyenberg.

De invloed van de kwantiteit of frequentie van feedback op de verloopintentie is anders. “Hier is vooral de inhoud van de feedback belangrijk. Frequent positieve feedback ontvangen, leidt tot minder verloop. Dit is consistent met eerdere onderzoeken die aantonen dat mensen dingen kiezen die ons zelfvertrouwen opkrikken.”

Opmerkelijk: frequente negatieve feedback leidt dan weer niet zomaar ‘automatisch’ tot meer of minder verloop. “Dit is alleen maar het geval als de zelfredzaamheid lager is. Negatieve feedback wijst erop dat er iets moet veranderen. Wanneer men zelfredzaam is en dus gelooft in zijn eigen kunnen, vormt negatieve feedback geen probleem, omdat men ervan overtuigd is dat het probleem succesvol aangepakt kan worden”, vertelt Van Waeyenberg.

## ESSENTIE

- Kwalitatieve feedback versterkt de zelfredzaamheid van medewerkers.
- Er is een directe link tussen positieve feedback en verloopintentie.
- Of negatieve feedback de verloopintentie vergroot, hangt af van de zelfredzaamheid van de medewerker.

**T**erwijl de traditionele manier van beoordelen en evalueren onder vuur ligt, klinkt de vraag naar meer en voortdurende feedback steeds luider. Doctoraal onderzoeker Thomas Van Waeyenberg en de professor Adeliën Decramer en Frederik Anseel van de Universiteit Gent onderzochten de impact van de kwaliteit en de frequentie van feedback op de verloopintenties van thuisverpleegkundigen.

De werkomgeving en de directe leidinggevende hebben een belangrijke invloed op de verloopintentie van het verplegend personeel. “Een goede werkomgeving is één van de belangrijkste elementen om personeelsverloop te beperken. Vooral direct leidinggevendenden hebben hierin een belangrijke rol, bijvoorbeeld via een goede planning, opvolging en evaluatie. Daarbij is het van belang dat medewerkers de feedback die ze zowel formeel als informeel krijgen, als ondersteunend en constructief ervaren”, motiveert Van Waeyenberg het onderzoeksopzet.

Door de aard van hun job zijn thuisverpleegkundigen evenwel voortdurend bij patiënten thuis en heeft hun directe leidinggevende geen zicht op wat ze doen. “Thuisverpleegkundigen werken in een feedback-vacuüm. Hierdoor kunnen ze niet rekenen op frequente positieve of negatieve feedback. In het beste geval kunnen ze hopen op kwaliteitsvolle feedback tijdens de schaarse momenten met hun leidinggevendenden, of moeten ze maar voldoende zelfredzaam zijn en dus geloven in de eigen

### Feedback alleen volstaat niet

Het onderzoek toont aan dat voortdurend feedback geven alleen niet voldoende is om medewerkers gemotiveerd en betrokken te houden, waardoor de intentie daalt om de organisatie te verlaten. "Vooral de kwaliteit van de feedback is belangrijk. Maar ook de mate waarin medewerkers geloven in hun eigen bekwaamheid om succesvol te zijn, heeft een grote invloed op verloopintenties en op de manier waarop men reageert op negatieve feedback", benadrukt Van Waeyenberg.

Hij wijst op enkele praktische consequenties van het onderzoek: "Een eerste belangrijke implicatie is om bij de werving en selectie van thuisverpleegkundigen veel aandacht te besteden aan de zelfredzaamheid. Een hoge zelfredzaamheid zorgt er immers voor dat de job effectiever uitgevoerd wordt."

Bovendien bepaalt de mate van zelfredzaamheid ook hoe succesvol omgegaan wordt met negatieve feedback. Van Waeyenberg: "Hoewel negatieve feedback nooit leuk is, bevat het veel meer nuttige informatie en is het dus onmisbaar om bij te leren. Medewerkers die heel zelfredzaam zijn, zullen eerder blijven volharden en zichzelf bijsturen om mogelijke tekortkomingen actief aan te pakken. Medewerkers die weinig zelfredzaam zijn, zullen evenwel hun energie niet steken in het behalen van hun doelen, maar deze eerder hanteren om met de druk die ze ervaren ten gevolge van de negatieve feedback om te gaan."

Thuisverpleegkundigen hebben doorgaans al wel een behoorlijke mate van zelfredzaamheid. "Niettemin kan iemands

geloof in zijn eigen kunnen altijd verder ontwikkeld worden. Eerst en vooral door zelf taken succesvol te voltooien. Maar ook leidinggevendenden kunnen de zelfredzaamheid versterken via formele en informele performance feedback. Hoe sneller de feedback volgt op de prestaties, hoe groter de kans dat de medewerker iets bijleert."

Anderzijds is het ook belangrijk dat medewerkers de ruimte krijgen om te falen: "Hierdoor stijgt de kans dat medewerkers zelf de lat hoger leggen en dat ze zich niet laten weerhouden door tegenslag. Uiteindelijk leren ze bij, zullen ze meer bereiken en zal hun zelfredzaamheid ook toenemen. De directe leidinggevende kan dus de zelfredzaamheid van het team stimuleren. Succes kan dan ook beter gevierd worden en falen kan het best beschouwd worden als een succes in wording."

### Wees consistent

Een tweede belangrijke implicatie is dat leidinggevendenden die niet vaak de kans hebben om snel feedback te geven, extra waakzaam moeten zijn om consistent te zijn in hun feedback en ervoor moeten zorgen dat hun feedback bruikbaar is voor de thuisverpleegkundigen. "Louter zeggen dat iets goed of niet goed is, volstaat dus niet. Feedback is pas nuttig wanneer het ook leidt tot het behoud of de verbetering van prestaties en is van hoge kwaliteit wanneer het informatie bevat die bijdraagt tot het behalen van een bepaald doel, gedrag of attitude", beklemtoont Van Waeyenberg. ■

**"Verloopintenties hangen meer af van de kwaliteit dan van de frequentie van feedback."**

## De teamleider als cruciale factor

Managementgoeroe Marcus Buckingham wil de rol van de teamleiders in het prestatie-management opwaarderen. Waarom?

Als een organisatie wil inzetten op prestaties en engagement, moet ze dat doen op het niveau van de teamleiders. Niet waar? Al gewerkt voor een bedrijf waar een incompetente baas het voor de hele afdeling verpestte? U mag dus verwachten dat de evaluatiesystemen focussen op de teamleider, maar dat doen ze niet.

Neem nu het medewerkersengagement. Engagement komt tot stand in de context van een team. Het bedrijf kan weliswaar ondersteuning bieden, maar de werkervaring ligt in handen van de teamleider. Dat maakt het des te verbazingwekkender dat de meeste engagementsprogramma's data in de deze volgorde aanleveren: eerst naar HR, vervolgens naar het senior management en uiteindelijk, vaak pas maanden nadat ze zijn ingezameld, naar de teamleiders (waar ze prompt in de prullenmand verdwijnen wegens te abstract en irrelevant voor de eigen afdeling). Als we werkelijk geïnteresseerd zijn in het opbouwen van de productiviteit, in plaats van het louter jaarlijks evalueren, dan moeten real-time data gaan naar het juiste publiek: de teamleiders.



> Marcus Buckingham

© gf/SHRM

Hetzelfde principe geldt voor prestatie-management. De doelstellingen doorlopen als een waternival de bedrijfshiërarchie. Van de teamleiders wordt vervolgens verwacht dat ze hun doelstellingen in dat algemene kader inbouwen. Dat lijkt logisch, maar in de praktijk zijn de doelstellingen van de teamleden vaak zo specifiek, dat de teamleiders worstelen om die in te passen in de bredere organisatiedoelen. De algemene organisatiedoelstellingen blijken dus te abstract voor het niveau van de teamleider. Ze zullen opnieuw ontworpen moeten worden om de praktische moeilijkheden aan te pakken. (Lars De Decker)

Bron: Harvard Business Review (hbr.org)

# Scheid **belonings**gesprekken van **ontwikkelings**gesprekken

■ Hilde Vereecken

De onvrede over het performance-managementsysteem was zo groot, dat Google het over een compleet andere boeg gooide. Dat (en veel meer) leren we uit 'De toekomst van werk', het hoogst interessante boek van Laszlo Bock, HR-hoofd van Google.

Iedereen kent de verhalen dat medewerkers van Google of 'Googlers' 20 procent van hun werktijd vrij kunnen besteden. Er zijn voor iedereen gratis maaltijden, massages en ontspanningsruimtes. Medewerkers krijgen er veel autonomie en invloed in de besluitvorming. Google is dan ook meermaals uitgeroepen tot één van de aantrekkelijkste werkgevers wereldwijd. Dat vertaalt zich onder meer in zo'n twee miljoen spontane sollicitaties per jaar. Jawel, dat zijn er meer dan 5000 per dag. Google lost dit luxeprobleem op door ontzettend streng te zijn aan de deur. Enkel de beste van de beste geraken door de selectieprocedure.

De aanwerving is het belangrijkste voor elke organisatie, beklemtoont Laszlo Bock ettelijke keren in zijn recente, fenomenale boek 'Work Rules!', al meteen in het Nederlands vertaald als 'De toekomst van werk'. Bock staat aan het hoofd van personeelszaken bij Google en geeft een verrassend open en gedetailleerde kijk in de keuken van het personeelsbeleid. Hij werkt er sinds 2006 en gaf dan ook mee vorm aan het personeelsbeleid, waarvan no nonsense, data en evidence-based de pijlers vormen. Jawel, achter dat hippe wereldje (je kan je er ook terugtrekken in meditatie-oases en hier en daar kan je zelfs een frisse duik nemen in het zwembad) gaat een minutieus uitgekiend, wetenschappelijk gestoeld beleid schuil. Dit boek zou wel eens de bijbel kunnen worden voor al wie zweert bij 'evidence-based' HR en voorgoed komaf wil maken met het befaamde buikgevoel.

## **Te veel regels, te weinig aansturen van prestaties**

Laszlo Bock komt van McKinsey & Company, waar hij rond de eeuwwisseling technologiebedrijven adviseerde tijdens en na de dotcombubbel. In 2003 was hij uitgekeken op zijn rol als consultant. Omdat hij zoveel mogelijk wilde leren over HR, solliciteerde hij bij Pepsi en General Electric, omdat

beide bedrijven toen een voorloper waren op het vlak van HR. Zo kwam hij terecht bij GE, twee jaar nadat Jack Welch de fakkel van voorzitter en CEO doorgaf aan zijn opvolger. Welch werd geroemd, maar ook gevreesd voor zijn rigoureuze beoordelingssysteem, waarbij de 10 procent slechtst gerangschikten elk jaar aan de deur gezet werden. Het gaat om een 'forced' rangschikking: je bent pas bij de 10 procent slechte presteerders als de andere 90 procent beter zijn dan jou. Dat betekent niet noodzakelijk dat je slecht presteert.

In het veertien hoofdstukken tellende boek gaat Bock ook nader in op de evolutie van het performance-managementsysteem bij Google. Aanvankelijk was dat systeem in hetzelfde bedje ziek als dat van de meeste andere bedrijven. Het was een bureaucratisch proces met veel regeltjes, dat uiteindelijk niets meer te maken had met het daadwerkelijk aansturen van prestaties. "Omdat de focus vooral op het proces lag en niet op het doel, het aansturen van prestaties, was het beoordelingssysteem vatbaar voor manipulatie", bekent Bock. "Medewerkers, leidinggevenden en HR haatten het performance-managementsysteem."

Het systeem kreeg dan ook steeds de laagste tevredenheidsscore tijdens de jaarlijkse personeelstevredenheidsenquête of 'Googlegeist'. Slechts 55 procent van de medewerkers was tevreden over het beoordelingssysteem. Het nam te veel tijd in beslag, leek bijzonder ingewikkeld en was niet transparant, zodat het als oneerlijk werd gepercipieerd.

## **Specifiek, meetbaar en controleerbaar (én te ambitieus)**

Waarop steunt het beoordelingssysteem? Sinds begin deze eeuw hanteert Google OKR's of 'Objectives and Key Results' om doelstellingen te bepalen. Het bedrijf haalde hiervoor de mosterd bij Intel. Kenmerkend voor OKR's is dat de doelstellingen specifiek, meetbaar en controleerbaar zijn. Het resultaat wordt niet alleen in kwantitatieve termen beoordeeld, ook in kwalitatieve termen. Stel het doel is om de kwaliteit van de zoekresultaten met x procent te verbeteren. Dan is snelheid niet de enige uitkomst waarnaar gekeken wordt, ook de relevantie van de zoekresultaten is belangrijk.

Bovendien zijn de doelstellingen net iets te ambitieus, zodat het niet altijd mogelijk is om ze allemaal te realiseren. De achterliggende redenering: zelfs al is het doel moeilijk te realiseren, het uiteindelijk

De directe leidinggevende beslist niet alleen over de beoordelings-score.

resultaat zal nog altijd beter zijn dan wanneer het doel gemakkelijk te halen is. Het ambitieuze spoort immers aan tot creativiteit.

Bij het begin van elk kwartaal formuleert CEO Larry Page de organisatiedoelen die dienen als richtlijn voor de OKR's van alle medewerkers. Bovendien zijn de OKR's van alle medewerkers zichtbaar voor iedereen. Ze zijn terug te vinden op het intranet, net naast het telefoonnummer van de medewerker. Zo is het duidelijk waarmee iedereen bezig is en hoe de eigen activiteiten passen in het bredere bedrijfskader.

### Scoren op een 41-puntenschaal

Tot 2013 werden alle Googlers op het einde van elk kwartaal beoordeeld op een 41-puntenschaal, gaande van 1,0 (slecht) tot 5,0 (uitmuntend). Gemiddeld behaalden medewerkers een score tussen 3,3 en 3,4. Die cijfers betekenen alvast dat medewerkers aan de verwachtingen voldoen. Als iemand verschillende kwartalen na elkaar een gemiddelde score van 3,7 of meer behaalde, kwam hij in aanmerking voor promotie. Achter de schaal schuilde een complexe formule, die alleen door ingenieurs ontwikkeld kon worden. Elke score werd vertaald in een loonsverhoging of bonus.

Google introduceerde kwartaalbeoordelingen omdat het bedrijf een exponentiële groei kende en managers zo gemakkelijker hun medewerkers konden opvolgen en begeleiden. Bovendien sloot de beoordeling beter aan bij de dagelijkse realiteit. Anderzijds was het zeer tijdsintensief. Leidinggevendenden spendeerden al gauw tot 24 weken per jaar aan het beoordelen van medewerkers, het kalibreren van de beoordelingscores en het communiceren van de scores.

### Meer tijd en energie in het feedbackgesprek

Gedurende 2013 onderzocht Google allerlei mogelijke alternatieve beoordelingssystemen, gaande van het afschaffen van alle functieniveaus tot een opsplitsing in 800 functieniveaus, zodat elke medewerker bijna ieder kwartaal een promotie kon krijgen. Ook werd overwogen om jaarlijks te beoordelen, dan wel maandelijks of zelfs in real time, een driepuntenschaal te hanteren of een 50-puntenschaal, een kwantitatieve rating of een beschrijvende rating te gebruiken. Google overwoog zelfs om betekenisloze termen te gebruiken, zoals mango of triangel om te vermijden dat medewerkers zich zouden vastpinnen op labels.

Deze denkoefening resulteerde eind 2013 in een pilootproject bij 6200 medewerkers of 15 procent van het personeelsbestand. Het nieuwe beoordelingssysteem hanteerde een descriptieve vijfpuntenschaal: 'needs improvement', 'consistently meets expectations', 'exceeds expectations', 'strongly exceeds expectations' en 'superb'.

Alle tussencategorieën werden afgeschaft. Het nieuwe ratingstelsel moest een meer diepgaand-

de dialoog stimuleren tussen manager en medewerker. De manager kon er zich immers niet meer vanaf maken door mee te delen dat iemands score met 0,1 was gestegen. Proficiat! Uit de evaluatie bleek trouwens dat met het nieuwe beoordelingssysteem dezelfde goede en slechte presteerders werden geïdentificeerd.

In een volgende stap breidden een drietal teams elke categorie uit met drie subcategorieën: laag, middelmatig tot hoog. Zo ontstond een 15-puntenschaal. Wat bleek? Hoe meer categorieën er zijn, hoe minder differentiatie er is in de scores. Bijna niemand kreeg de score 'superb'. Meer zelfs, onbewust en ongewild kregen medewerkers die voordien een topscore kregen, nu een lagere beoordeling.

Ondertussen is de descriptieve vijf-puntenbeoordelingsschaal organisatiebreed ingevoerd en dat tweemaal per jaar in plaats van viermaal. Door slechts vijf categorieën te gebruiken, durven managers vaker gebruik te maken van de extremen en reflecteert de score beter de prestaties van de medewerkers en het team. Ook het stigma van een slechte score is verkleind, omdat leidinggevendenden meer tijd en energie steken in het feedbackgesprek.

### Hoe billijkheid garanderen?

De kern van het beoordelingssysteem is kallibratie. De directe leidinggevende beslist niet alleen over de beoordelingscore van een medewerker, maar wel een comité van vijf tot tien managers die gelijkaardige teams leiden. In het comité wordt elke medewerker besproken om tot een definitieve beoordelingscore te komen. Zo garandeert Google dat het beoordelingsproces eerlijk en objectief verloopt, en ontstaat er meteen ook een gemeenschappelijke definitie van wat een goede presteerder is. Bovendien wordt op die manier vermeden dat managers onder druk worden gezet door hun medewerkers om toch maar een hogere score toe te kennen.

Door collectief te beslissen over iemands beoordelingscore omzeilt Google ook eventuele beoordelingsfouten. Meer zelfs, bij de start van zo'n kallibratievergadering worden de deelnemers gewezen op alle mogelijke beoordelingsfouten.

Niet alleen beoordelingscores worden in groep beslist, ook beslissingen over promoties worden door een comité beslecht. Bij de beslissing of iemand in aanmerking komt voor promotie wordt ook rekening gehouden met de feedback van zijn 'peers'. Medewerkers die uiteindelijk geen promotie maken, krijgen feedback over hoe ze kunnen verbeteren om later toch in aanmerking te komen.

Tot slot maakt Google een strikt onderscheid tussen beloningsgesprekken en gesprekken die gericht zijn op ontwikkeling. De jaarlijkse beoordelingsgesprekken gebeuren in november, het beloningsgesprek vindt een maand later plaats. Alle medewerkers komen in aanmerking voor aandelenopties, maar die beslissing wordt dan weer pas zes maanden later genomen. ■



> **De toekomst van werk**  
– Inzichten van Google die je kijk op het leven veranderen

**Laszlo Bock**

Ambo/Anthos,

452 blz., € 24,99

ISBN 97890 263 27438

3  
EXEMPLAREN  
**CADEAU**

We geven 3 exemplaren weg van het boek 'De toekomst van werk' aan leden. Interesse? Stuur vlug een e-mail naar [redactie@hrsquare.be](mailto:redactie@hrsquare.be)

### ESSENTIE

- Maak doelstellingen ambitieus en publiek.
- Verzamel 'peer'-feedback.
- Kallibreer beoordelingscores.
- Scheid beloningsgesprekken van ontwikkelingsgesprekken.

Feedback bij Microsoft

# Groei en samenwerking in plaats van 'forced ranking'

■ Hilde Vereecken

Sinds 2013 geeft Microsoft zijn personeel niet langer één keer per jaar feedback. Ook de 'forced ranking' of 'geforceerde classificatie' verdween. Nu zitten medewerker en leidinggevende meerdere keren per jaar samen om doelstellingen en vooruitgang te bespreken.

In 2013 besloot de Amerikaanse technologiegigant Microsoft op een andere manier te evalueren. Het schrapte het jaarlijkse 'rank-and-yank'-systeem, waarbij leidinggevendenden hun medewerkers rangschikten van goed naar slecht. Alleen de beste presteerders kregen een bonus. In plaats van een jaarlijks evaluatiemoment, kunnen nu om het even wanneer feedbacksessies belegd worden. "Deze nieuwe manier van prestatie management moet leiden tot een cultuur van groei, samenwerking en transparantie", zegt Elke Willaert, HR-manager bij Microsoft België.

## Superkippenmodel

"Het systeem van 'forced ranking' paste niet meer in de bredere cultuuromslag bij Microsoft, waar de focus ligt op teamoverschrijdende samenwerking en impact. Daarnaast willen we evolueren naar een cultuur waar het continu vragen en geven van feedback een dagelijkse gewoonte is", legt Willaert uit. Prompt verwijst ze naar Margaret Heffernan, een Amerikaanse managementauteur die opgroeide in Nederland. Heffernan stelt dat organisaties vaak geleid worden volgens het 'superkippenmodel', waarin alle aandacht gaat naar ster-werknemers. Toch leidt dat niet tot succesvolle teams of organisaties. Samenwerking werpt op termijn wel vruchten af. Op een Microsoft-congres vertelde Heffernan over een experiment van evolutiebioloog William Muir, die onderzocht hoe kippen gestimuleerd kunnen worden productiever te worden. Muir deelde de kippen op in twee groepen die gedurende zes generaties werden opgevoed. De eerste groep werd ongemoeid gelaten.

We kijken niet alleen naar het resultaat, maar ook naar de impact



> Elke Willaert (Microsoft)

*"We evolueren naar een cultuur waar het continu vragen en geven van feedback een dagelijkse gewoonte is."*

© Hendrik De Schrijver

In de andere groep werden telkens de kippen geselecteerd die de meeste eieren legden om zich voort te planten. Wat bleek? In de eerste groep steeg het aantal gelegde eieren generatie na generatie. Bovendien waren het allemaal 'glanzende' kippen met mooie pluimen. In de tweede groep was de concurrentie tussen de kippen letterlijk moordend. De kippen pikten elkaar dood, waardoor ook de productiviteit van de zesde generatie veel lager was. "Misschien een bizarre vergelijking, maar het succes van een organisatie wordt niet bepaald door degenen die gedreven worden door hun eigen succes. Door samen te werken, bereikt men veel meer", vertelt Willaert.

## Continu feedback

Het nieuwe evaluatiesysteem bevat vier kern-elementen:

- 1. Teamoverschrijdende samenwerking en impact:** "Medewerkers worden niet alleen beoordeeld op basis van individuele resultaten, maar ook op hoe iemand samenwerkt en, nog belangrijker, hoe iemand bijdraagt tot het succes van anderen of van het team. We kijken niet alleen naar het resultaat, maar ook naar de ruimere impact van wat iemand gedaan heeft."
- 2. Nadruk op persoonlijke groei en ontwikkeling:** "Vroeger was er slechts één evaluatiemoment per jaar. Nu zijn er diverse tussentijdse feedbacksessies. Hoe vaak een leidinggevende en medewerker samenzitten, bepalen ze zelf, al moet het minstens drie keer zijn. Al kan maandelijks of zelfs wekelijks ook." Tijdens zo'n tweerich-



tingsgesprek wordt besproken wat er goed liep in de voorbije periode, wat de medewerker geleerd heeft, wat anders kon en waarop hij zich zal concentreren in de komende periode. “Door niet alleen aandacht te schenken aan de resultaten, maar door ook stil te staan bij wat de medewerker geleerd heeft of nog kan leren, leggen we een duidelijke link met het persoonlijke ontwikkelingsplan. Vroeger stond dit los van de feedbackcyclus.”

De tussentijdse feedbacksessies passen ook binnen het ‘nieuwe werken’ bij Microsoft. “In dit kader hebben medewerkers sowieso maandelijks of om de twee weken een één-op-ééngesprek met hun leidinggevende. Die gaan niet alleen over het dagelijkse reilen en zeilen, maar ook over samenwerken en hoe iemand resultaten behaalt”, merkt Willaert op. Daarnaast zijn er ‘peer reviews’: “Medewerkers kunnen collega’s en/of klanten feedback vragen. Dit is weliswaar niet verplicht, maar als iemand dat nooit doet, zal hij aangeemoedigd worden dit alsnog te vragen.”

**3. Geen vooraf vastgelegde distributiecurve:** er is nog altijd een link met verloning, maar Microsoft hanteert geen vooraf vastgelegde distributiecurve meer. Beloningen worden toegekend volgens de individuele en teamprestaties, weliswaar binnen de grenzen van het beschikbare budget.

**4. Geen kwantitatieve ratings:** “Die zijn vervangen door een kwalitatieve, descriptieve beoordeling met de nadruk niet alleen op het resultaat, maar ook op de impact van wat iemand gedaan heeft en de groeiopportunities.”

### Liever niet afschaffen

De rol van HR in het evaluatieproces is kleiner dan vroeger en beperkt zich vooral tot het bewaken van de kwaliteit. “Het evaluatiegesprek is een gedeelde verantwoordelijkheid van de leidinggevende en de medewerker. De medewerker vult eerst het evaluatieformulier in, de leidinggevende vult dit vervolgens aan. Daarna volgt een feedbackgesprek.”

Loopt dit altijd even goed? “De kwaliteit van het gesprek hangt af van de kunde van de people manager en de energie die beiden erin steken. Op een constructieve manier feedback geven, is een blijvend aandachtspunt, onder meer via training van leidinggevendenden.”

De invoering van het nieuwe evaluatiesysteem is vlot verlopen. “Vooral sterke presteerders hadden het moeilijker om het oude systeem los te laten. Een kwantitatieve rating is duidelijk. Van leidinggevendenden vraagt het een grotere inspanning om een louter descriptieve beoordeling te geven. Het vergt meer voorbereiding om de evaluatie te verwoorden. Anderzijds sluit dit meer aan bij de manier waarop de nieuwe generatie op school beoordeeld werd. Ook daar stapt men meer en meer af van ratings en rankings.”

Willaert is niet gewonnen voor het afschaffen van evaluatiegesprekken: “Een performance-managementsysteem is onmisbaar in een professionele omgeving. Zelf kijk ik er altijd naar uit om feedback te krijgen, om bij te leren en te groeien. Als het op een goede manier gebruikt wordt, heeft een evaluatiesysteem een absolute meerwaarde en is het een goed instrument om zichzelf continu professioneel en persoonlijk te ontwikkelen.” ■

### ESSENTIE

- ➔ Geen geforceerde distributiecurve meer.
- ➔ Het nieuwe evaluatiesysteem bevordert permanente en relevante dialoog, groei en samenwerking.
- ➔ Evaluatie en ontwikkeling gaan hand in hand.

## Evaluatiegesprekken bij vastgoedgroep Hugo Ceusters

“Evaluaties hebben zeker een meerwaarde”, vindt Ingrid Ceusters-Luyten, executive president van Group Hugo Ceusters. Ze trekt er jaarlijks dan ook behoorlijk wat tijd voor uit en doet het merendeel van de evaluatiegesprekken met de 82 medewerkers zelf. “Een evaluatiegesprek is tijdrovend. Het duurt al gauw anderhalf uur. Bovendien bereid ik die grondig voor. Niettemin zijn ze zeer waardevol, zowel voor de medewerker als voor de organisatie.”

Ceusters-Luyten spreekt dan ook liever van afstemmingsgesprekken: “Het is tweerichtingsverkeer en het ideale moment om te peilen naar de ambitie van medewerkers. Hoe zien ze hun carrière evolueren? Maar er is evengoed tijd om te praten over hun thuissituatie. Familiale omstandigheden kunnen ertoe leiden dat de passie voor het werk naar de achtergrond verschuift. We hebben daar alle begrip voor en indien nodig zoeken we samen naar een oplossing”

Ook van de medewerkers wordt verwacht dat ze zich voorbereiden op het evaluatiegesprek. “We vragen medewerkers om vooraf een SWOT-analyse van het bedrijf te maken. Wat vinden ze van het bedrijf? Hoe kunnen we verbeteren? Ook moeten ze zichzelf vooraf beoordelen. We hebben het zeker ook over opleidingsmogelijkheden, groeikansen en de balans werk en leven. Zelf steken we dus ook heel wat op van zo’n gesprek.”

Tijdens het gesprek krijgen medewerkers ook toelichting bij de financiële resultaten, vooruitzichten en strategie van de vastgoedgroep. “Zo krijgen medewerkers inzicht in het bredere plaatje. Bovendien wekt dit vertrouwen.”

Evaluatiegesprekken vervangen de regelmatige aanwezigheid van de werkgever en leidinggevendenden op de werkvloer niet. “Dagelijkse of wekelijkse gesprekken zijn ook belangrijk. Maar een formeel evaluatiegesprek is dat eveneens als moment van bezinning en om het bredere kader te overschouwen”, besluit Ceusters-Luyten.



➤ Ingrid Ceusters-Luyten (Group Hugo Ceusters)  
© gf

# nieuws

## De marktwaarde van leiderschap

Dave Ulrich en Allan Freed hebben een leiderschapsindex gecreëerd, zodat investeerders het leiderschap ook letterlijk kunnen mee rekenen bij het bepalen van de waarde van een onderneming.

Volgens recente studies bepalen de financiële aspecten slechts de helft van de marktwaarde van een onderneming. Onder meer strategie, merk, innovatie en samenwerking zijn verantwoordelijk voor de andere helft. Om echt inzicht te krijgen in de marktwaarde van een bedrijf, moet men dus kijken naar de motoren van deze ongrijpbare factoren en die vinden we terug in het leiderschap.

Heel wat ervaren investeerders erkennen weliswaar het belang van leiderschap, maar blijven er huiverig voor, omdat ze zich louter kunnen laten leiden door hun buikgevoel. Er bestaan geen harde cijfers over. Of toch?

Managementgoeroe Dave Ulrich (professor aan Ross School of Business, University of Michigan en vennoot van RBL Group) en Allan Freed (consultant bij RBL Group) pleiten voor een leiderschapsindex, vergelijkbaar met de financiële indicatoren van Moody's of van Standard & Poor's. Ze benadrukken dat het moet gaan om een leiderschapsindex, geen leiderschapsstandaard. Een standaard definieert immers wat verwacht wordt, indicatoren beoordelen de echte prestaties.

Freed en Ulrich hebben een leiderschapsindex gecreëerd door investeerders te interviewen en talloze studies over de impact van leiderschap te synthetiseren. Het resultaat is een leiderschapsindex op twee domeinen: individu en organisatie. Het individuele aspect verwijst naar de persoonlijke kwaliteiten (competenties en karakter) van de CEO en andere sleutelfiguren in de organisatie. Het domein van de organisatie verwijst naar de systemen die deze leiders creëren om hun leiderschap te managen doorheen de organisatie. Elk domein bestaat uit vijf factoren.

### Individu

- 1. Persoonlijke bekwaamheid:** in welke mate tonen de leiders de persoonlijke kwaliteiten van een efficiënte leider (op intellectueel, emotioneel, sociaal en ethisch vlak)?
- 2. Strategie:** in welke mate ontwikkelen de leiders een toekomstvisie en werken ze aan de strategische positie van het bedrijf?
- 3. Uitvoerder:** in welke mate maken de leiders hun beloftes waar?
- 4. People manager:** in welke mate bouwen de leiders aan de toekomstige competenties en bijdragen van de medewerkers?
- 5. Klantgericht:** in welke mate gedragen de leiders zich in overeenstemming met de verwachtingen van de klanten?

### Organisatie

- 1. Culturele capaciteit:** in welke mate creëren de leiders een klantgerichte cultuur?
- 2. Talentmanagement:** in welke mate beheren de leiders de doorstroming van talent?
- 3. Prestatieverantwoording:** in welke mate doen de leiders aan performance management om het gewenste gedrag te versterken?
- 4. Informatie:** in welke mate beheren de leiders de informatiestroom?
- 5. Werkpraktijken:** in welke mate vestigen de leiders een beheer dat omgaat met het toenemende tempo aan veranderingen?

Ook al is het niet eenvoudig om deze tien elementen na te gaan, als investeerders er rekening mee

## Certificering voor HR nuttig bovenop diploma?

Op een VOCAP-lezing in Berchem eind november lichtte de Nederlandse docent en HR-consultant Paul Kop onder meer de HR-certificering bij onze noorderburen toe.

In Nederland kunnen HR-professionals sinds april 2014 een certificering behalen via het CHRP-traject ('Certified HR Professional'). Moeten we onze noorderburen daarom al meteen benijden of juist troosten? Paul Kop, lid van het comité dat de certificering begeleidt, zakte naar Berchem af om die praktijk uiteen te zetten voor het publiek van VOCAP, de beroepsvereniging voor de organisatie-, consumenten- en arbeidspsychologen. Kop is trouwens ook bestuurslid van het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP), docent Talentmanagement aan de Hogeschool Leiden en algemeen directeur van HR-consultant Lagerweij & Partners.

Vraag blijft uiteraard of een diploma al geen voldoende certificaat van vakbekwaamheid vormt. Kop argumenteerde evenwel dat een functiecertificaat als extra bewijs kan gelden voor klanten: u toont aan dat u zich ook na uw studies blijft ontwikkelen en verbeteren als professional. Toch blijkt er ook in Nederland nog heel wat werk aan de winkel. Een klant moet immers de garantie hebben dat de certificaten niet lichtzinnig worden uitgereikt en dat er objectieve criteria aan ten grondslag liggen. Ook Kop moest toegeven dat er zeker nog blijvende kwaliteitscontrole nodig is op de uitreiking van certificaten.

Er zit nog meer beweging in de certificering van psychologen. De European Federation of Psychologist Associations (EFPA) heeft naast het Europsy-certificate nu ook een 'certificate of specialist in Work- and Organisational Psychology' geïntroduceerd. ■

Meer info: [www.vocap.be](http://www.vocap.be)

houden, zal dat hun kans om de marktwaarde van een bedrijf correct in te schatten, sterk doen stijgen. En ook op de bedrijven zelf zal het correct inschatten van de leiderschapscapaciteiten een significante impact hebben. ■

**Bron:** Michigan Ross ([michiganross.umich.edu](http://michiganross.umich.edu)), RBL Group ([rbl.net](http://rbl.net)), Harvard Business Review ([hbr.org](http://hbr.org))

> **Dave Ulrich** (Ross School of Business, University of Michigan, RBL Group)

© HDS



## Vrouwen denken meer na over nadelen van promotie

Vrouwen zijn ondervertegenwoordigd in de hoogste bedrijfsfuncties. Verscheidene studies gaven discriminatie aan als oorzaak voor die genderkloof, maar nu blijkt dat ook de kijk van vrouwen op promoties een rol kan spelen.

Een studie van de Harvard Business School ontdekte dat mannen en vrouwen jobpromoties weliswaar als even haalbaar beschouwen, maar dat vrouwen meer anticiperen op de negatieve gevolgen van die trap omhoog. De onderzoekers hadden als hypothese dat het verschil in mannelijke en vrouwelijke voorkeuren de vrouwelijke ondervertegenwoordiging aan de bedrijfstop zou helpen verklaren.

Om die hypothese te testen, werden negen onderzoeken uitgevoerd bij meer dan 4000 personen, onder wie managers, MBA-afgestudeerden, studenten en andere werkende volwassenen. In één van de experimenten werden 450 medewerkers gevraagd om zich een promotie in te beelden bij hun huidige werkgever, en de waarschijnlijkheid van bepaalde positieve en negatieve gevolgen te voorspellen.

De positieve gevolgen bevatten mogelijkheden als meer geluk, geld en kansen en de negatieve gevolgen mogelijkheden als meer stress, moeilijke compromissen, opofferingen en een slechtere werk-privébalans. Wat bleek: mannen en vrouwen konden zich beiden even goed de voordelen van een promotie inbeelden, maar de vrouwen anticipeerden wel meer op de negatieve gevolgen.

De researchers vonden ook nog enkele andere factoren die de promotiedrang van vrouwen negatief beïnvloeden. Zo hechten vrouwen minder belang aan de machtsgerelateerde doelen op de werkvloer en hebben ze minder mogelijkheden om te profiteren van persoonlijke ontwikkelingskansen. Het team schrijft in de studie, die werd gepubliceerd in 'Proceedings of the National Academy of Sciences', dat deze "diepgaande en consistente genderkloof" vrouwen de neiging geeft om de zoektocht naar promoties te mijden.

Er zijn nog factoren die dit fenomeen helpen verklaren. Het is moeilijk om vrouwen te beschuldigen voor het feit dat ze promoties minder aantrekkelijk vinden dan hun mannelijke collega's wanneer de kinderopvang in de Verenigde Staten voor heel wat gezinnen onbetaalbaar is. En ook al verlaat slechts 10 procent van de vrouwen de arbeidsmarkt om voltijds voor haar kinderen te zorgen, toch is het moeilijk om een goed presterende vrouw te vinden met een gezonde werk-privébalans. ■

**Bron:** Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America (pnas.org), The Atlantic (theatlantic.com)

## Het belang van sociale media bij rekrutering

Een studie van de Amerikaanse HR-beroepsvereniging SHRM en Ascendo Resources ontdekt het belang dat werkgevers en rekruteerders hechten aan de aanwezigheid van sollicitanten op sociale media. En werven ze zelf met sociale media?

Misschien nog wel het opmerkelijkste aan deze studie is de conclusie dat de aanwezigheid op sociale media niet alleen verlangd wordt van profielen voor wie dat vanzelfsprekend is (zoals sollicitanten in de media, marketing en IT), maar dat ook bijna de helft van de HR-professionals dat belangrijk acht voor werkzoekenden in industrie, bouw en transport.

### Hoeveel werkgevers hebben dit jaar nieuwe medewerkers gerekruteerd via sociale media?

- 65 procent van de organisaties heeft nieuwe medewerkers aangetrokken via sociale media.
- 57 procent deed dat via LinkedIn.
- 30 procent gebruikte een professioneel netwerk.
- 19 procent zocht op Facebook.

### Hoe belangrijk vinden HR-professionals dat werkzoekenden actief zijn op sociale media?

- 87 procent van de HR-professionals vindt het 'tamelijk' tot 'zeer belangrijk' dat werkzoekenden aanwezig zijn op LinkedIn.
- 83 procent vindt het 'tamelijk' tot 'zeer belangrijk' dat werkzoekenden ook aanwezig zijn op professionele sociale netwerken.
- 25 procent vindt het ook 'tamelijk belangrijk' dat de kandidaten actief zijn op Facebook.
- 23 procent vindt het 'tamelijk belangrijk' dat de sollicitanten een blog hebben.
- 2 procent vindt het 'zeer belangrijk' dat de sollicitanten aanwezig zijn op Facebook of bloggen. ■

**Bron:** SHRM (shrm.org)

“Uit onderzoek is gebleken dat een combinatie van verschillende beoordelingsmethodieken betrouwbaarder is dan welke los gebruikte methode ook. Bijvoorbeeld een onderzoek naar de cognitieve vaardigheden in het algemeen (voorspelt voor 26 procent het functioneren) in combinatie met een inschatting van hoe consciëntieus de kandidaat is (10 procent), leidt tot een betere voorspelling (36 procent) van welke kandidaat uiteindelijk goed zal functioneren.”

> **Laszlo Bock**, hoofd HRM bij Google, in zijn boek 'De toekomst van werk' (zie ook blz. 38-39)

# Woedt de oorlog om talent ook bij HR zelf?

■ Timothy Vermeir

Alle dagen zijn ze in de weer met de loopbanen van anderen, maar hoe zit het met de arbeidsmarkt voor HR-profielen? Trekt de markt aan? Wat heb je nodig om je volgende stap te zetten? We stelden de vraag aan vier specialisten.

**“C**ontrol your own destiny or someone else will”, zo zal Jean-Marc Benker het interview afsluiten. Het is zijn favoriete quote van managementicoon Jack Welch, en meteen ook wat u leest op de laatste slide als hij een presentatie geeft. Maar net zo goed is het de rode draad doorheen de verschillende gesprekken over de arbeidsmarkt voor HR-professionals: de wereld verandert, dus moeten ook de HR-professionals zich aanpassen aan de veranderende arbeidsmarkt, willen ze hun carrière voort uitbouwen. Hele dagen zijn HR-verantwoordelijken bezig met de loopbaan van anderen. Vandaag focussen we op hun eigen carrière.

## Rechten, economie en psychologie: ‘niet óf, maar én’

Jean-Marc Benker is al sinds 1994 bezig met rekrutering en selectie, onder meer van HR-profielen. Vandaag is hij partner bij ProfilerConsulting. Hij ziet drie basisopleidingen – rechten, economie en psychologie – waaruit HR-managers voornamelijk groeien, al merkt hij wel duidelijk een verschuiving. “In het verleden waren er vele juristen die HR-directeur werden, omdat de sociale wetgeving zeer sterk aanwezig was. Vandaag gaat het vooral over management en minder over compliance, omdat dat nu net het stuk is dat het makkelijkst te outsourcen is naar grote spelers die niet alleen payroll doen, maar ook heel wat andere aspecten van wat we vandaag ‘hard HR’ noemen. Ofwel verhuist dat via het Ulrich-model naar een ‘shared service center’, dat meestal al niet meer in België is gevestigd.”

Ook Dirk Buyens, professor Human Resources Management aan de Vlerick Business School, ziet een duidelijke verschuiving in wat HRM’ers

moeten kennen en kunnen ten opzichte van vroeger. Er is méér HR-vaktechnische kennis die mensen onder de knie moeten krijgen, maar bovendien moeten HR-medewerkers ‘business acumen’ hebben, inzicht in de bedrijfswereld. Dat betekent dat HR moet begrijpen hoe organisaties hun doelen bereiken, maar ook dat HR weet wie er binnen de organisatie aan de slag is en wat die mensen drijft. “Dat wil niet zeggen dat je ingenieur moet zijn om HR-verantwoordelijke van een ingenieursbedrijf te zijn, of dokter om in een hospitaal te werken, maar je moet wel de psychie kunnen begrijpen van de mensen die in dat soort jobs en/of in dat soort organisaties werken. En dat betekent wel wat meer dan alleen maar de buitenkant of de schil ervan kennen”, klinkt het. “Als je niet begrijpt wat hen drijft, is het verdomd moeilijk om die mensen te gaan zoeken op de arbeidsmarkt, laat staan om die mensen te gaan motiveren en op de juiste manier aan te sturen in de organisatie. Dat speelt niet op het kennisniveau, maar op het inzichtsniveau.”

Naast vaktechnische competenties en bedrijfsinzicht, ziet professor Buyens nog een derde belangrijke poot waarop HR zijn carrière kan uitbouwen: ‘process leadership’. “En dat in alles dat met verandering te maken heeft. Wil HR impact blijven hebben in de organisatie, dan ligt dáár de sleutel. Heel wat organisaties gaan vandaag door transformaties en veranderingsprocessen. De leiders van de organisatie bepalen de richting, maar dat proceseigenaarschap om die reis af te leggen, is vaak veel minder een expertise van degene die de richting uitzet. Dat is de belangrijkste toegevoegde waarde van HR. Dat is niet het softe ‘bij het handje nemen’, maar wel ervoor zorgen dat dit pad geëffend wordt.”

Dat pad effenen, daarvoor kan HR in zijn toolbox duiken om er de juiste methodologieën of instrumenten uit te halen, een toolbox die is gevuld met heel uiteenlopende tools op juridisch, psychologisch of bedrijfseconomisch vlak. Dirk Buyens: “Je hoeft geen jurist te zijn om een goed HR-verantwoordelijke te worden, maar als je helemaal geen kaas gegeten hebt van de juridische

## ESSENTIE

- Wie een loopbaan in HR wil uitbouwen, moet vaktechnische kennis opdoen en ervaring opbouwen in twee of meer specifieke domeinen, alvorens de stap te zetten naar een generalistische functie als HR-manager.
- Je moet ook inzicht hebben in wat meerwaarde biedt voor de business.
- Meer en meer bedrijven automatiseren HR-taken of doen een beroep op een ‘shared service center’. Toch blijft er vraag naar specialisten die vaktechnische kennis combineren met people management skills.
- Er is veel vraag naar ‘moderne HR-managers’, die HR naar een ander niveau kunnen tillen.



> **Dirk Buyens** (Vlerick Business School)  
*“Men niet mag onderschatten hoe belangrijk diepgang is in een bepaalde expertise, naast de brede ontwikkeling.”*

© gf



> **Jean-Marc Benker** (ProfilerConsulting)  
*“HRM'ers die hun job technisch heel goed onder de knie hebben en ook een team kunnen aansturen, zijn moeilijker te vinden.”*

© gf



> **Michel Deboeck** (PwC)  
*“HRM'ers die alleen HR gedaan hebben, hebben soms de neiging zich te vergalopperen in discussies die weinig toegevoegde waarde hebben.”*

© gf



> **Philippe Meysman** (Hudson België)  
*“Men zoekt de HR-managers van de toekomst, die sterker zijn op relationeel vlak, die met vernieuwde HR-tools komen in allerlei domeinen.”*

© gf

aspecten, dan wordt het bijzonder moeilijk. Evenzeer: als je geen kaas gegeten hebt van een goed psychologisch gesprek, een jobinterview, een evaluatiegesprek of een slecht-nieuws-gesprek, dan wordt het eveneens aartsmoeilijk. Je hebt die diepgang nodig.”

### Naar het senior niveau

Terwijl hij de zij-instroom op een junior niveau – iemand uit de business kan heel wat bijbrengen in een HR-departement – toejuicht, vindt Michel Deboeck het géén goed idee om mensen van buiten HR een echt senior HR-rol te geven. Wie op directieniveau impact wil hebben, heeft toch minstens de kennis en competenties nodig die hierboven zijn opgesomd, meent Deboeck, die zelf nog Chief Human Resources Officer geweest is bij Fortis en nu aan de slag is bij PwC, waar hij Global Practice Leader for Executive Talent Services is. “Het is goed om zoveel mogelijk zaken onder de knie te hebben. Je moet er genoeg van kennen om er met de experts over te kunnen praten zonder dat je zelf op elk gebied expert moet zijn. Maar als mensen aan jou rapporteren, moet je hen op zijn minst blij kunnen geven dat je er ook iets van kent, je moet kunnen meedenken, begrijpen wat hun problemen zijn.”

“Wat je dikwijls ziet,” vervolgt hij, “is dat een HR-directeur zonder HR-ervaring zich te veel laat leiden door de hype van de dag. Enkele jaren geleden moest iedereen MBTI gedaan hebben, vandaag moet iedereen Insights gedaan hebben: de toegevoegde waarde om op grote schaal alle mensen daar doorheen te laten gaan, ontgaat me wel. En dat zie je dikwijls bij mensen die géén HR-ervaring hebben, die dergelijke tools zien als een tovermiddel. Een beetje basiskennis helpt.”

Wat een senior HR-manager verder nog te bieden moet hebben? Een zekere dosis onredelijkheid en doorzettingsver-

mogen om ondanks alle tegenkantingen, ondanks de duizenden-één redenen om iets niet te veranderen toch een visie door te duwen en de machinerie in gang te zetten. “Ik denk ook dat, om op dat niveau te kunnen meedraaien, het goed is dat je zelf een tijd CEO geweest bent in een organisatie”, klinkt het – Michel Deboeck was overigens zelf nog CEO van zijn eigen dienstverlenend bedrijf. “Als je CEO geweest bent, kan je beter inschatten wat belangrijk is en wat niet. HR-mensen die heel hun leven alleen HR gedaan hebben, hebben soms de neiging zich te vergalopperen in discussies die weinig toegevoegde waarde hebben. ‘L’art pour l’art’ met mooie modellen, meetings om uit te maken wat het verschil is tussen een competentie en een skill. Dat heeft niet altijd toegevoegde waarde voor de business. Als je zelf CEO geweest

bent, dan weet je wat voor die persoon belangrijk is en hoe je die kan helpen.”

Uiteindelijk heeft een onderneming ook op dat senior niveau mensen nodig om de strategie uit te voeren, zegt Deboeck. Mensen die kunnen uitleggen hoe bepaalde HR-praktijken bijdragen, hoe ze helpen om goede medewerkers te krijgen en behouden, en dat voor een redelijke prijs. “Je bent er niet om de mensen een plezier te doen, je bent er niet om leuke dingen te doen, je bent er niet om fantastische vormingsprogramma's te doen... Je bent er om de business vooruit te helpen. Als je CEO geweest bent, kan je dat beter inschatten.”

### Specialisten gevraagd?

“De vraag op de arbeidsmarkt voor mensen op middelmanagementniveau is groter dan op het hoogste niveau”, weet Jean-Marc Benker. “Zeker voor specialistenprofielen met managementcapaciteiten, mensen die hun job technisch heel goed onder de knie hebben en ook een team kunnen aansturen. Die mensen zijn moeilijker te vinden.” Net zo goed merkt

“Het gaat vooral over management en minder over compliance.”

de business. Als je zelf CEO geweest

bent, dan weet je wat voor die persoon belangrijk is en hoe je die kan helpen.”

Uiteindelijk heeft een onderneming ook op dat senior niveau mensen nodig om de strategie uit te voeren, zegt Deboeck. Mensen die kunnen uitleggen hoe bepaalde HR-praktijken bijdragen, hoe ze helpen om goede medewerkers te krijgen en behouden, en dat voor een redelijke prijs. “Je bent er niet om de mensen een plezier te doen, je bent er niet om leuke dingen te doen, je bent er niet om fantastische vormingsprogramma's te doen... Je bent er om de business vooruit te helpen. Als je CEO geweest bent, kan je dat beter inschatten.”

### Specialisten gevraagd?

“De vraag op de arbeidsmarkt voor mensen op middelmanagementniveau is groter dan op het hoogste niveau”, weet Jean-Marc Benker. “Zeker voor specialistenprofielen met managementcapaciteiten, mensen die hun job technisch heel goed onder de knie hebben en ook een team kunnen aansturen. Die mensen zijn moeilijker te vinden.” Net zo goed merkt

hij dat goede HR-businesspartners, met kennis van de huidige trends in HR-beleid en die lijnmanagers kunnen ondersteunen op vlak van people management, erg gegeerd zijn.

De vraag is vandaag ongeveer gelijk verdeeld tussen generalisten en specialisten, zegt Philippe Meysman, al heel lang actief in 'search & selection' en vandaag COO van Hudson België. Hij wil zeker niet zover gaan om te zeggen dat de specialisten vandaag niet meer aan de bak zouden komen. "Er zijn bedrijven die alles outsourcen, die op HR-vlak alleen nog een HR-manager hebben en al de rest hebben uitbesteed, maar dat is de minderheid", vertelt hij. "De meerderheid heeft een kern van sleutelcompetenties zoals 'compensation & benefits', maar ook 'talent acquisition' of talentmanagement. Daaronder zitten teams, soms zelfs grote teams." Voor die functies gaan bedrijven op zoek naar vaktechnische experts die tegelijk een team kunnen aansturen.

## "Een HR-directeur zonder HR-ervaring laat zich te veel leiden door de hype van de dag."

Of de vraag naar HR vandaag anders is dan vroeger? Dirk Buyens zag tien jaar geleden een duidelijke toename van de impact van HR - en dus ook van de mogelijkheden voor wie in het domein actief is - maar merkt dat die toename er vandaag niet meer is. "Ik denk dat de markt vandaag niet per definitie krimpt, maar veeleer stabiliseert. Voor jonge HR-mensen is de arbeidsmarkt vrij behoorlijk, als men niet te kieskeurig is en ook durft om zich eerst in de diepte te ontwikkelen, bijvoorbeeld door eerst als consultant een domein goed te leren kennen alvorens in een corporate HR-structuur aan de slag te gaan."

"Het wordt iets complexer als mensen wat meer senior zijn", vervolgt de Vlerick-prof. "Er is een steeds grotere groep van HR-professionals die 15 tot 20 jaar ervaring hebben en die door de ene of andere rationalisering op straat komen te staan. Veel van die mensen beslissen dat het goed is geweest en starten een eigen bvba om al de opgedane kennis te vermarkten. Deze mensen onderschatten vaak dat het iets anders betekent om aan de andere kant van de lijn te gaan zitten, om kennis en ervaring te verkopen, er betaald voor te worden. Dat is een heel aparte stiel. Ik vrees dat er heel wat zijn die niet altijd aan de bak geraken."

### Modern HR

Wie echt goed in de markt ligt? Dat is de moderne HR-manager, vindt Philippe Meysman. "Er woedt een 'oorlog om talent' voor de moderne HR-manager. Er zijn steeds meer bedrijven die zoeken naar iemand die HR op een ander niveau probeert te brengen. Men zoekt iemand die met de tools kan komen, die weet wat 'talent attraction' is in de nieuwe wereld. Iemand die kennis uit de marketing gebruikt om talent aan te trekken", legt hij uit. "Bedrijven - en zeker grotere ondernemingen - zoeken ook goede communicators, HR-profielen die kunnen omgaan met de media en goede communicatievaardigheden hebben, die overtuigend kunnen zijn. Men zoekt naar de HR-managers van de toekomst, die sterker zijn op relationeel vlak, die met vernieuwde HR-tools komen in allerlei domeinen en die zowel op operationeel als op strategisch vlak kunnen opereren. En daar is er natuurlijk een zekere schaarste op de markt. Vaak worden dezelfde HR-verantwoordelijken benaderd voor dezelfde functie. Die hebben inderdaad de trein van de moderniteit genomen."

Terwijl er binnen het bedrijf minder medewerkers nodig zijn om het transactionele op te nemen, zullen er door de evolutie in de organisaties net méér medewerkers nodig zijn die zich over de 'intangibles' buigen. Michel Deboeck: "Je gaat sterkere mensen nodig hebben. Ervaren mensen ook, om credibel te zijn, om ander managers mee te krijgen in je verhaal." De HR-directeur is niet langer de leider van een groot departement, maar de man of vrouw die verstand heeft van uitgebouwde partnerships met experts binnen

en buiten de eigen onderneming om de totale toegevoegde waarde kunnen verhogen.

Of zoals Benker het ziet: "Proactiviteit gaat nog belangrijker worden. HR moet anticiperen op de noden van het bedrijf. Hoe langer, hoe meer gaan we naar een lossere structuur van meer project-gerichte teams. De klassieke hiërarchie en organogrammen zijn zeer vlug obsoleet. Op dat moment moet men zorgen dat men die flexibiliteit en wendbaarheid of 'agility' kan bieden."

Het laatste woord is voor Philippe Meysman: "Dit beroep heeft nog enorm veel toekomst. Waar iedereen, of toch meer en meer mensen, akkoord mee gaat: human capital maakt het verschil. Technologie en dergelijke zijn superbelangrijk, maar het blijft vaak een tool. Het is de manier waarop je die tool gaat gebruiken dat het verschil zal maken. En daarbij zal HR steeds een cruciale rol blijven spelen." ■

### Terug naar school?

Hoe belangrijk is bijkomende opleiding voor wie zijn loopbaan uitbouwt in HR? Erg belangrijk, zo zegt elke expert die we het hebben gevraagd.

**Michel Deboeck:** "Ik denk dat het bijna een noodzakelijke voorwaarde is. Als je het niet doet, moet je een sterke ervaring hebben om dat te compenseren. Via een bijkomende opleiding, bijvoorbeeld aan een business school, kunnen jonge mensen snel heel wat zaken oppikken. Zeker als ze wat meer ervaring hebben in een ander domein."

Ook **Jean-Marc Benker** vindt het erg nuttig. Hij grijpt terug naar de vaststelling dat het vandaag aan de economen en psychologen is: "Economen moeten zich blijven bijscholen in soft HR. De psychologen moeten kennismaken met de economische aanpak: zij moeten aan de CEO kunnen zeggen wat de impact van een maatregel zal zijn op de resultatenrekening."

**Dirk Buyens** ziet dat de populariteit van de opleidingen niet afneemt, al is HR zeker niet het populairste domein bij de business-studenten. Nochtans ervaart hij het nut en de waarde van een opleiding: "Men mag niet onderschatten hoe belangrijk diepgang is in een bepaalde expertise, naast de brede ontwikkeling. We merken dat bepaalde expertisedomeinen binnen HR moeilijk invulbaar zijn omdat sommige mensen die diepgang missen - bijvoorbeeld op het vlak van 'comp&ben', waar je soms ziet dat HRM'ers in middelgrote organisaties het payroll-gebeuren onvoldoende beheersen." Anderzijds ziet hij ook HR-managers die zich inschrijven voor een generiek management-programma, opdat ze kunnen meepraten met die andere partijen rond de tafel.



Familiehulp pakt uit met motiverende arbeidsformules

## Hoe voer je gezinsvriendelijke arbeidscontracten in?

■ Lili Matthijs

> **Dien Meesschaert** (Familiehulp)

*“Van de sociale wetgeving weken we niet af. We pasten de werkuren aan en dat is toegestaan onder voorwaarden.”*

© gf

Familiehulp, bekend om zijn thuisondersteunende diensten, voerde dit jaar drie vormen van gezinsvriendelijke arbeidscontracten in. Praktische inspiratie.

Familiehulp telt 12.500 medewerkers. Naast de bedienden kent de organisatie drie grote personeelsgroepen: verzorgenden of zorgkundigen, huishoudhulpen die in hulpbehoevende situaties aanvullende thuiszorg bieden en huishoudhulpen die werken met dienstencheques. Die laatste groep staat voor 2500 medewerkers. “De gezinsvriendelijke contracten richten zich specifiek naar hen. Hun werk is immers minder gebonden aan momenten van aanwezigheid in functie van bepaalde taken”, licht HR-manager Dien Meesschaert toe. “De klanten zijn vaak jonge gezinnen, tweeverdieners, die door het systeem van de dienstencheques gezin en werk beter kunnen combineren. Wanneer precies de taken gedaan worden, speelt minder een rol. Dat ligt anders in de zorg, waar verzorgende of ondersteunende opdrachten meer tijdsgebonden zijn. Je kan niet met een gezinsvriendelijk contract werken als cliënten al om 8 uur uit bed geholpen moeten worden.”

Een grote groep dienstenchequewerkers is alleenstaand met kinderen. “Gemotiveerd en met de juiste competenties, maar bezorgd over vervoer of kinderopvang. Door medewerkers een gezinsvriendelijk contract op maat aan te bieden, kunnen ze werk en gezin combineren. Dat draagt ook bij aan de motivatie en continuïteit”, legt Meesschaert uit.

### Wie is erbij betrokken?

Om alles in goede banen te leiden, werd eerst een projectgroep opgestart met alle betrokken partijen: de stafmedewerker HRM, de planner die de werkplanning in elkaar moet puzzelen, een medewerker van de klantendienst die afstemt met de klanten en een secretariaatsmedewerker HRM, waar kandidaten zich aanmelden. Ten slotte ook de medewerker

van de personeelsadministratie, omdat contracten onderbreken tijdens de zomer onder meer administratieve en juridische implicaties heeft.

“Het sociaal overleg was de hele periode betrokken via de ondernemingsraad. Het proefproject was maandelijks een vast punt op de agenda”, voegt Meesschaert eraan toe. Het project werd eerst regionaal afgebakend in Oost-Vlaanderen, over een termijn van één jaar. Zo kon de haalbaarheid worden afgewogen tussen wensen van medewerkers en klanten, en de administratieve opvolging ervan.

### Welke gezinsvriendelijke contracten?

Meesschaert licht de drie gezinsvriendelijke contracten toe die dit jaar gelanceerd werden:

- **Schoolbelcontracten:** werken tijdens de schooluren (4 of 6 uur per dag, volgens de haalbaarheid voor de klanten).
- **Co-ouderschapcontracten:** bij co-ouderschap blijven de kinderen beurtelings bij één van de ouders. In de week dat de zorg voor de kinderen wordt opgenomen, werkt de medewerker minder uren.
- **Zomer+:** tijdens de zomervakantie is het voor veel medewerkers een kunst om opvang voor de kinderen te regelen. Met een ‘zomer+’-contract kan de medewerker een maand lang het werkrooster aanpassen door met een lager arbeidsritme te werken of zelfs de arbeidsovereenkomst voor een maand volledig te onderbreken.

“Dankzij deze contractvormen worden er extra mensen aangeworven. Wie al in dienst is, krijgt de mogelijkheid om over te schakelen. We verhogen niet alleen de tevredenheid van de medewerkers, we behouden ook de tewerkstelling en voorkomen uitstroom. Zo’n 150 medewerkers hebben nu een gezinsvriendelijk contract. ‘Zomer+’, dat momenteel wordt geëvalueerd, kent het grootste succes”, vertelt Meesschaert.

Op het vlak van payroll kwam er heel wat bij kijken: “Er moesten bijlagen worden opgemaakt en de impact op verlof, eindejaarspremie en aanpassingen van voorschotten op de lonen vroegen aandacht. Van de sociale wetgeving weken we niet af. We pasten de werkuren aan en dat is toegestaan onder voorwaarden. Ook al brengt dit heel wat teweeg, we blijven het de moeite waard vinden.” Toch is er ook een keerzijde: wie er alleen voor staat, heeft financieel een voltijdse betrekking nodig. Allicht daarom hebben de co-ouderschapcontracten minder succes. ■

“Dankzij deze contractvormen worden er extra medewerkers aangeworven.”

### ESSENTIE

#### Hoe beginnen?

- ➔ Rol het systeem eerst uit in een proefproject.
- ➔ Speel het niet solo. Start met een ruime betrokkenheid en betrek ook het sociaal overleg.
- ➔ Bak het project eerst geografisch af, zodat actoren nauwer betrokken zijn. Het geeft ook overzicht.

# Wat kan HR doen om medewerkers langer (en gemotiveerd) te doen werken?

■ Timothy Vermeir

Velen willen al lang voor hun zestigste afhaken, terwijl de wet oplegt dat we straks pas op 67 jaar met pensioen mogen. Of HR dat nu wil of niet, ze ontsnapt niet aan de discussie over langer werken. Meer nog, ze heeft de instrumenten om dat mogelijk te maken, legt professor Annet de Lange uit.

**E**r zijn mensen – ook in ons land – die hun 65ste verjaardag al achter de rug hebben en toch nog aan de slag zijn. In België verrichten in 2013 nog 2,7 procent van de 65-plussers betaald werk. In Nederland was het aandeel werkende 65-plussers ruim het dubbele (6,7 procent), maar ook dat cijfer staat in schril contrast met de 34,9 procent in IJsland. Ook Noorwegen torent hoog boven de Benelux-cijfers uit.

Nochtans zijn er duidelijke economische redenen waarom we allemaal langer zouden moeten blijven werken. "Individueel zijn echter niet gemotiveerd door dat economische verhaal", weet Annet de Lange, professor aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen in Nederland en gastprofessor aan de universiteit van Stavanger in Noorwegen. "Wanneer mensen van 65 of ouder nog werken, is dat meestal deeltijds, met een gemiddelde van 13 uur betaald werk per week. Het herstel wordt trouwens belangrijker als je ouder bent, zo weten we uit biologisch onderzoek. Maar wat is nu de belangrijkste reden voor die mensen om nog te werken? De sociale functie van werk blijkt de voornaamste drijfveer. Werk kan een betekenisvolle functie hebben om ook de eenzaamheid tegen te gaan. Mensen willen het gevoel hebben nuttig te zijn, maar dan wel op hun voorwaarden. Die autonomie is belangrijk."

## Is deze job nog geschikt voor mij (en vice versa)?

Of je een job (nog) wil doen, heeft onder meer te maken met de 'persoon-werk-fit'. Vraag is of de persoon (nog) geschikt is voor de job. Of, omgekeerd, aan welke voorwaarden een job moet voldoen opdat een bepaalde persoon gemotiveerd zou zijn die te doen. Past het individu, met zijn vermogen en motivatie, bij de persoon van de super-

visor, de kenmerken van het werk en de karakteristieken van de organisatie?

Er is vandaag veel onderzoek naar de 'persoon-omgeving-fit': past een (potentiële) werknemer in de cultuur en manier van werken van een onderneming? Er wordt evenwel minder onderzoek verricht over de 'persoon-werk-fit'. Nochtans is dat voor Annet de Lange een cruciale factor als het gaat over langer werken. "Veel mensen zitten in een misfit en blijven daar zitten. Mensen zitten vast in financiële constructies, maar ook in zuilen, en moeten om die reden – soms nog jarenlang – hun job blijven uitoefenen, ook al past die echt niet meer bij hen." Het gevolg van zo'n systeem waarin het moeilijk is om van werk te veranderen? De vele gevallen van burn-out en langdurig ziekteverzuim.

De remedie klinkt alvast eenvoudig: mensen moeten durven om een misfit aan te kaarten. "Demotie is nog steeds een taboe in vele bedrijven, maar je moet durven nadenken over welk werk je doet in welke fase van je leven." Daarom is het belangrijk dat vier elementen samenkomen: duurzaam werk, zelfmanagement van het individu, ondersteunen van het leiderschap en een passend HR-beleid.

## HR aan zet

Annet de Lange gaat dieper in op de HR-praktijken die kunnen bijdragen tot langer werken en deelt ze onder in verschillende clusters. Ze definieert er vier, die zich stuk voor stuk richten op een specifieke (mis)fit:

- 1. Behoud en flexibiliteit:** onder deze vlag vinden we instrumenten zoals flexibele arbeidsvoorwaarden, ergonomische aanpassingen of de reorganisatie van de werkweek. HR kan met dergelijke instrumenten de fit tussen job en persoon vergroten en op die manier een stabiliserende rol spelen. Goed om ouderen langer aan het werk te houden, maar ook om in te werken op de bevoegdheid van jongere medewerkers en hen zo tot betere prestaties te brengen.
- 2. Ontwikkel:** het ontwikkel-instrumentarium gaat in op training, maar het draait ook om promotie en de continue ontwikkeling. Ook die zet HR in als er al een fit is. "Je gaat medewerkers enerzijds ontwikkelen, zodat ze hun huidige functie kunnen blijven doen, en anderzijds

## ESSENTIE

- Langer werken? Mensen willen het gevoel hebben nuttig te zijn, maar dan wel op hun voorwaarden. Die autonomie is belangrijk.
- Flexibele arbeidsvoorwaarden, ergonomische aanpassingen en de reorganisatie van de werkweek vergroten de fit tussen job en persoon.
- Taakverrijking, horizontale baanverandering en participatie in de besluitvorming helpen wel degelijk.
- 'One size fits all' werkt niet, een flexibele pensioenleeftijd kan wel helpen.





> **Annet De Lange** (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, universiteit van Stavanger)  
*“De overheid moet werk maken van een flexibele pensioenleeftijd.”*

© Rob Gieling

werk je aan de promotiekansen”, commentarieert de Lange. “In het eerste geval blijft de fit met hun huidige baan, in het tweede ga je op zoek naar een betere fit in een nieuwe uitdaging. Je stabiliseert dus, maar verbetert ook. Hierbij is de dialoog erg belangrijk.”

3. **Benut:** wanneer er een minder optimale fit is, kunnen instrumenten uit de cluster ‘benut’ ingezet worden om de fit te verbeteren door middel van taakverrijking, horizontale baanverandering, participatie in de besluitvorming en dies meer. “Medewerkers kennen deze benut-praktijken veel minder, maar ze zijn bijzonder belangrijk voor de employability. Het gaat erom de talenten te kennen en te weten hoe je ze kan verbeteren.”
4. **Ontzie:** ontzie-praktijken zijn nodig wanneer er echt sprake is van een ‘persoon-werk-misfit’ en er niet veel anders meer te doen valt dan de mensen te ontzien. Het gaat om levensfase-bewuste praktijken met de bedoeling een scheefgegroeide situatie te herstellen. Je kan medewerkers extra verlof geven, deeltijds laten werken, vervroegd met pensioen laten gaan, vrijstellen van overwerk of kiezen voor een demotie.

## Van gezondheid naar werkvermogen

Naast het ‘willen werken’ van de ‘persoon-werk-fit’, is ook het ‘kunnen werken’ (het werkvermogen) van essentieel belang. Het gaat om realiseerbare mogelijkheden en een omgeving waarin medewerkers in hun huidige én toekomstige job kunnen (blijven) functioneren. Het werkvermogen start met de gezondheid, met eenvoudige inzichten zoals het belang van bewegen om chronische aandoeningen te vermijden. Daarbovenop komen competenties, waarden en arbeid om te komen tot inzetbaarheid.

“Het werkvermogen – de workability – die aangeeft of je kan werken, wordt opgebouwd uit een aantal elementen die slaan op je fysieke, mentale en sociale vermogen”, vertelt professor de Lange, die er meteen aan toevoegt dat in België en Nederland het werkvermogen een duidelijke dip kent wanneer mensen zo’n 55 jaar oud zijn. Op dat moment zouden ze wel nog 12 jaar moeten voortwerken...

Wanneer Annet de Lange de verschillende bundels HR-praktijken naast het concept van werkvermogen legt, blijkt dat de ontwikkelinstrumenten een positief effect hebben op medewerkers met een matig tot uitstekend werkvermogen. “Voor medewerkers met een matig werkvermogen zien we ook dat maatregelen uit de ontzie-cluster effect hebben”, vervolgt ze. “Heeft de medewerker te kampen met een ronduit slecht werkvermogen, dan moet je kiezen voor HR-instrumenten uit de cluster ‘behoud & flexibiliteit”

## Flexibel pensioen nodig

Maar, geeft Annet de Lange tot slot mee, duurzame inzetbaarheid is niet de verantwoordelijkheid van HR alleen: “Zowel de werknemer, de werkgever als de overheid heeft een deel van de verantwoordelijkheid. Je kan er niet eentje uit halen, want dan mis je de helft van het verhaal. De medewerker moet beseffen dat langer werken nodig is en dat hij ook zelf initiatieven kan nemen rond duurzame inzetbaarheid, zoals jobcrafting en bewust omgaan met de eigen loopbaan.”

De overheid moet werk maken van een flexibele pensioenleeftijd. Net zoals HR-praktijken nooit ‘one size fits all’ zijn, zo ook moet de overheid kijken naar het individu in plaats van voor iedereen dezelfde maatregel uit te vaardigen. De Lange beklemtoont het: je mag ouderen niet over dezelfde kam scheren. En de idee dat de overheid door het optrekken van de pensioenleeftijd iedereen langer aan de slag houdt, noemt ze een utopie: “Leer alsjeblieft van het IJslands model en communiceer meteen twee types pensionering”

De Lange heeft het over de ‘ontzie-pensionering’ en de ‘ontwikkel-pensionering’. In het eerste geval vertrek je vanuit de idee van herstel: “Mensen die niet meer willen en kunnen werken, kunnen dan netjes uitglijden naar hun pensioen.” Het ontwikkel-pensioen op hogere leeftijd is er voor wie wél langer kan en wil werken: “Dat zijn mensen die nog wat extra leren, meer verdienen, zich ontwikkelen. Je moet de pensionering op hogere leeftijd aantrekkelijker maken. Dat is cruciaal om tot een oplossing te komen.” ■



## HR Square Conference

Hoe kunnen we met zijn allen langer gaan werken? En wat kan HR daartoe bijdragen? Dat waren ook de kernvragen van de 13<sup>de</sup> HR Square November Conference. In volgend nummer

brenge we een uitgebreid dossier – met antwoorden die aansluiten bij de diagnose van professor Annet de Lange.

## Wat maakt werk duurzaam? Professor Annet de Lange somt negen kernmerken op:

1. Duurzaam werk is betekenisvol en uitdagend. Het houdt je scherp.
2. ‘Werkbaar werk’ biedt voldoende autonomie.
3. De werknemer vindt sociale steun op de werkvloer: waardering en gezelligheid.
4. ‘Werkbaar werk’ biedt leermogelijkheden aan medewerkers.
5. Er is pas sprake van ‘werkbaar werk’ als de werknemer duidelijk omschreven rollen en taken heeft.
6. Er is een veilige werkomgeving, waar ook ergonomie voldoende aandacht krijgt.
7. ‘Werkbaar werk’ biedt een toekomstperspectief.
8. ‘Werkbaar werk’ biedt een passende verloning. Als de verhouding tussen in- en output scheef zit, stoppen mensen met werken.
9. ‘Werkbaar werk’ activeert medewerkers om gezond gedrag te vertonen. Vroeger was de werknemer een wegwerpproduct, maar vandaag moeten we zorgvuldiger met medewerkers omgaan en dus ook letten op hun gezondheid.

# Wat leren we van de vorige sociale verkiezingen?

■ Hilde Vereecken

Omdat de sociale verkiezingen in 2016 grotendeels volgens dezelfde wettelijke principes verlopen als in 2012, kan de rechtspraak erover een handige leidraad zijn bij het uitklaren van de begrippen. Een overzicht van de meest voorkomende klachten en betwistingen.

Tussen 9 en 22 mei 2016 staan de volgende sociale verkiezingen op de agenda. De voorbereiding ervan start nu al, in december 2015. Omdat de verkiezingsprocedure danig ingewikkeld en strikt is met vaste data waarop bepaalde verrichtingen moeten gebeuren, gaat elke sociale verkiezing gepaard met de nodige juridische discussies. Olivier Wouters en Henri-François Lenaerts, advocaten bij Claeys & Engels, maken een doorlichting van de rechtszaken naar aanleiding van de vorige sociale verkiezingen in 2012. Alles samen gaat het om bijna 300 vonnissen en arresten.

“Het gros van de betwistingen gaat over de afbakening van de technische bedrijfseenheid, de concrete invulling van de definities van ‘leidinggevend personeel’ en van ‘kaderleden.’ Daarnaast zijn er heel wat betwistingen over de kandidatuur van werknemers. Ook de verkiezingsuitslag geeft vaak aanleiding tot geschillen”, somt Wouters op.

## Technische bedrijfseenheid

Een eerste reeks betwistingen speelt zich af bij het begin van de verkiezingsprocedure, in de periode X-60 tot X-5. X-60 is de dag dat de voorbereidende procedure start en de eerste aankondigingen gebeuren, onder andere over de technische bedrijfseenheid en eventuele wijzigingen daarin, het aantal personeelsleden per categorie, welke functies tot het leidinggevend personeel en het kader behoren.

“Na overleg met de werknemersvertegenwoordiging neemt de werkgever op dag X-35 een beslissing over de technische bedrijfseenheid, de leidinggevend en kaderfuncties. Als de vakbonden het hier niet mee eens zijn, kunnen ze beroep aantekenen bij de arbeidsrechtbank van de exploitatiezetel van de onderneming. Hiervoor hebben ze zeven dagen de tijd, tussen dag X-35 en dag X-28. De arbeidsrechtbank heeft 23 dagen de tijd om een vonnis te

vellen (dag X-5). Tegen dit vonnis is geen hoger beroep mogelijk”, waarschuwt Wouters.

De technische bedrijfseenheid wordt afgebakend op basis van economische en sociale criteria. “Ook in 2012 hebben de arbeidsrechtbanken veelvuldig herhaald dat in geval van twijfel de sociale criteria primeren”, merkt Wouters op. De rechters blijken vooral naar het belang van de werknemers te kijken. “Werknemers moeten over een goed werkend overlegorgaan beschikken. Uit onze analyse van de rechtspraak blijkt dat de arbeidsgerechten in 2012 voor de afbakening van de technische bedrijfseenheden voor de ondernemingsraad en het comité voor preventie en bescherming op het werk (CPBW), de economische en sociale criteria afwegen in functie van de verschillende opdrachten van deze twee overlegorganen. Verschillende arbeidsrechtbanken benadrukken dat de inrichting van de overlegorganen moet aansluiten op het beslissingsbeleid en de ondernemingsrealiteit.”

Wouters wijst op een tendens tot zoveel mogelijk centralisatie van de technische bedrijfseenheid voor de ondernemingsraad, waar de economische en financiële informatie wordt besproken. “Voor het CPBW gaat de voorkeur veeleer naar een opsplitsing van de organisatie in verschillende technische bedrijfseenheden als er lokaal specifieke veiligheidsrisico’s zijn. Als de welzijns- en veiligheidsrisico’s in alle vestigingen dezelfde zijn, kunnen verschillende preventiecomités evenwel contraproductief zijn. Dat kan immers leiden tot een veiligheids- en welzijnsbeleid met verschillende snelheden.”

## Leidinggevende functies

De concrete invulling van de definities van het ‘leidinggevend personeel’ en in mindere mate van de ‘kaderleden’ leidden ook weer in 2012 tot een waaier van discussies. Het leidinggevend personeel zijn de personen die belast zijn met het dagelijks ‘bestuur’ van de onderneming, en de werkgever kunnen verbinden en vertegenwoordigen. Ook personeelsleden die onmiddellijk ondergeschikt zijn aan deze personen, voor zover zij ook opdrachten van dagelijks bestuur vervullen, vallen onder dit begrip. “Het zijn de leidinggevend en kaderfuncties die de werkgever zullen vertegenwoordigen in de ondernemingsraad en het CPBW. Een goede omschrijving van deze lijst is dan ook belangrijk. Want hoe kwalitatiever deze lijst is samengesteld, hoe kwalitatiever het sociaal

“In geval van twijfel primeren de sociale criteria.”



> **Henri-François Lenaerts** (L) en **Olivier Wouters** (Claeys & Engels)

*“Om de hele procedure in goede banen te leiden, is het geen overbodige luxe om een projectverantwoordelijke aan te duiden.”*

© Hendrik De Schrijver

overleg”, stipt Wouters aan. Deze werkgeversafgevaardigden zijn niet verkiesbaar als kandidaat voor de sociale verkiezingen en kunnen zelfs niet deelnemen aan de sociale verkiezingen.

De wetgeving schuift een abstracte definitie naar voren: “De moeilijkheid zit vooral in het vertalen van deze definitie naar de onderneming. De wetgever voorziet twee niveaus in de omschrijving van het leidinggevend personeel. Het eerste niveau, dat belast is met het dagelijks bestuur, kan zowel een persoon als het directiecomité zijn. Belangrijk is dat aangetoond kan worden dat de personen binnen eenzelfde niveau effectief samen een collegiaal orgaan vormen. Er mag immers geen verschil in hiërarchie bestaan tussen de personen van hetzelfde niveau. De arbeidsrechtbanken gaan ver in het aftoetsen of de besluitvorming van een collegiaal orgaan effectief collectief gebeurt. Daarbij kijken men naar de manier waarop de besluitvorming gebeurt, zoals kan blijken uit de verslagen van de vergaderingen van het directiecomité, e-mails, functiebeschrijvingen of het organigram.”

Vaak wordt de afbakening van de technische bedrijfseenheid en de samenstelling van de lijst met leidinggevend samen betwist door (één of meer) vakbonden. “Vakbonden houden de lijst met leidinggevend liefst zo klein mogelijk. Leidinggevend kunnen immers geen kandidaat zijn bij de sociale verkiezingen en ook niet deelnemen. Dat kan een impact hebben op het kiesresultaat”, vult Lenaerts aan.

### Kaderleden

Een ander heikel punt is het begrip ‘kaderlid’. Dit begrip is alleen relevant voor de ondernemingsraad, alleen daar is er een aparte vertegenwoordiging van de kaderleden. Bovendien is een aparte kaderledenlijst pas mogelijk vanaf 15 kaderleden. De wetgever definieert het begrip zeer vaag: het is een bediende met een hogere functie, voorbehouden aan een houder van een diploma van een bepaald niveau of iemand met een gelijkwaardige beroepservaring. In de praktijk zijn dit meestal werknemers die over een zekere autonomie beschikken en rapporteren aan de medewerkers uit de lijst van leidinggevend. De lijst kan dan ook beperkt of juist zeer uitgebreid zijn.

“Hoewel er in 2012 minder procesvoeringen waren rond het begrip kaderlid, zijn het vaak moeilijke discussies. Vaak willen de vakbonden die lijst kort houden, maar intern is het niet altijd gemakkelijk om uit te leggen dat een medewerker geen kaderlid is. De rechtspraak houdt vooral rekening met de concrete bedrijfsrealiteit en de reëel uitgeoefende functies”, aldus Wouters.

### Voorafgaande akkoorden

Op bedrijfsniveau worden vaak voorafgaande akkoorden afgesloten over het organiseren van de sociale verkiezingen. Daarin worden afspraken gemaakt over onder meer de afbakening van de technische bedrijfseenheid, het begrip leidinggevend personeel en kaderleden. De vraag is echter in hoeverre deze akkoorden afdwingbaar zijn. “De wet over de sociale verkiezingen is een wet van openbare orde, wat betekent dat er niet van afgeweken kan worden. Een akkoord dat niet conform de wet is, is hoe dan ook niet afdwingbaar wanneer één van de partijen op zijn stappen terugkomt”, beklemtoont Wouters.

In deze gerechtelijke procedure is het ook moeilijk te voorspellen wie aan het langste eind trekt. “Alles hangt af van wie het aannemelijk kan maken dat bijvoorbeeld een wijziging in de afbakening van de technische bedrijfseenheid in het belang is van de werknemers. Zowel de werkgever als de werknemer heeft goede argumenten nodig om zo’n afbakening plots te betwisten. Bovendien moeten alle argumenten voor of tegen een wijziging ook bewezen kunnen worden”, waarschuwt Wouters.

### Mandaten

Een tweede reeks betwistingen situeert zich rond dag X. In de huidige verkiezingsprocedure ligt die in februari 2016. Op dag X wordt onder meer de datum van de verkiezingen bekendgemaakt, het aantal mandaten per orgaan en per categorie, de kiezerslijsten, en de lijsten met de namen van leidinggevend personeel en kaderleden. “Doorgaans zijn er weinig betwistingen over deze beslissingen, omdat deze genomen worden door de ondernemingsraad en/of CPBW”, merkt Lenaerts op.

Hij wijst wel op twee nieuwigheden: “Het aantal mandaten per orgaan en per categorie wordt bepaald door het aantal werknemers dat tewerkgesteld is op dag X. Na de sociale verkiezingen van 2008 besliste het Hof van Cassatie dat ook uitzendkrachten in aanmerking genomen moeten worden voor het bepalen van het aantal mandaten. Sindsdien was het echter onduidelijk of deze uitzendkrachten ook in aanmerking komen voor het bepalen van de verdeling van het aantal mandaten. Het Hof van Cassatie heeft de discussie in 2013 beslecht: uitzendkrachten komen niet in aanmerking voor het bepalen van de verdeling van de mandaten over de personeelscategorieën.”

Een andere nieuwigheid is een beslissing van het Grondwettelijk Hof dat een aparte vertegenwoordiging van kaderleden uitsluit in het CPBW. “De uitsluiting geldt ook wanneer de werknemersafvaardiging van het CPBW ook de taken van de ondernemingsraad overneemt. Dit is het geval wanneer er bij de vorige sociale verkiezingen een ondernemingsraad was opgericht, maar nu de drempel van 100 werknemers niet meer gehaald wordt, terwijl er toch minstens 50 werknemers tewerkgesteld worden. De redenering erachter is dat kaderleden via de categorie bedienden voldoende vertegenwoordigd zijn in het CPBW en zich kandidaat kunnen stellen via de lijst van bedienden”, legt Lenaerts uit.

## “Wees voorzichtig met ontslagen vanaf 1 januari 2016.”

## Kandidaten

Tijdens de vorige sociale verkiezingen werden er heel wat beroepen ingesteld tegen kandidaturen die als onregelmatig of abusief werden beschouwd. Dag X+35 is dan ook wellicht het spannendste moment in de voorbereiding van de sociale verkiezingen. Op die dag worden de kandidatenlijsten ingediend, wat voor het eerst ook elektronisch kan.

Betwistingen gaan vooral over de verkiesbaarheidsvoorwaarden en verdenkingen van rechtsmisbruik. “Een eerste test is nagaan of alle kandidaten voldoen aan de verkiesbaarheidsvoorwaarden. Hier draait de discussie vaak over anciënniteit of het feit dat de werknemer verbonden is met een vennootschap die geen deel uit maakt van de technische bedrijfseenheid. Bijvoorbeeld een internationale groep beschikt over een Belgische en een Nederlandse vennootschap. Een Belgische werknemer wordt aangeworven door de Belgische vennootschap, maar zijn plaats van tewerkstelling is Nederland. De rechtbank besloot dat die werknemer niet tot de technische bedrijfseenheid behoort”, vertelt Lenaerts.

Een tweede reeks van betwistingen draait rond het misbruik van het recht om zich kandidaat te stellen, bijvoorbeeld om op onrechtmatige wijze te kunnen genieten van de ontslagbescherming of om een ontslag ongedaan te maken. “Ook in 2012 stapten werkgevers naar de rechtbank om de kandidatuur van langdurig afwezige werknemers te betwisten. De werkgever moet het dan aannemelijk maken dat de langdurig afwezige werknemer niet meer terugkeert naar het bedrijf en/of hij bij een terugkeer vervreemd is van het bedrijf of productieproces. Er vielen uiteenlopende oordelen”, meldt Lenaerts.

Ook het opstapelen van verwittigingen is niet altijd voldoende om te spreken van rechtsmisbruik. Lenaerts verwijst naar een uitspraak van een arbeidsrechtbank die het niet bewezen achtte dat een werknemer na herhaaldelijke verwittigingen en klachten van zijn collega's zich louter kandidaat stelde voor de ontslagbescherming. “Meer zelfs, de arbeidsrechtbank verwonderde er zich over dat de werknemer niet al eerder was ontslagen toen hij nog geen aanspraak kon maken op de ontslagbescherming.”

Lenaerts waarschuwt voorzichtig te zijn met ontslagen vanaf 1 januari 2016: “Werknemers die zich kandidaat stellen voor de sociale verkiezingen genieten immers ontslagbescherming. Hoewel de kandidatenlijsten op dag X+35 worden bekendgemaakt, start de ontslagbescherming van de kandidaten al op dag X-30. Deze tijdsperiode van 65 dagen is de occulte periode.”

## Mag HR-medewerker zich kandidaat stellen?

Nieuw in 2016 is dat naast preventieadviseurs ook vertrouwenspersonen, zoals bepaald in de vernieuwde wet rond psychosociale belasting,

zich geen kandidaat mogen stellen, noch zetelen als werkgeversafgevaardigde in zowel de ondernemingsraad als het CPBW. De vertrouwenspersoon wordt dus op hetzelfde niveau geplaatst als de preventieadviseur.

Mag een medewerker van de HR-afdeling zich dan wel kandidaat stellen? “Als de medewerker niet op de lijst van leidinggevend personeel staat, is dat een perfect rechtsgeldige kandidatuur. Dat wringt natuurlijk, maar de vakbonden zullen doorgaans dergelijke personen niet voordragen als kandidaat. Als er weinig kandidaten zijn, heeft de vakbond dan weer weinig keuze”, zegt Lenaerts.

## Beroep tegen het verkiezingsresultaat

Ook de verkiezingsuitslag geeft vaak aanleiding tot betwistingen. “Vooral de stemming per brief geeft aanleiding tot postelectorale geschillen. Ook over het al dan niet ongeldig zijn van het stembiljet, bijvoorbeeld omdat een bolletje niet volledig is ingekleurd, zijn er bij elke sociale verkiezing discussies”, vertelt Lenaerts.

Dat onregelmatigheden niet altijd tot een annulering van de uitslag leiden, bewijst volgend voorval: een werkgever had een postbus in het lokale postkantoor gehuurd. Op de verkiezingsdag stelden de leden van het stembureau vast dat er slechts enkele omslagen in de postbus zaten, terwijl ze een honderdtal omslagen verwachtten. Enkele dagen later meldden werknemers dat ze hun omslag hadden teruggekregen, met de melding ‘onbekend adres’. Een werknemer van bpost wist niet dat er een postbus was gehuurd en had alle brieven teruggestuurd naar de afzender. Omdat er geen sprake is van een procedurele fout die te wijten is aan de werkgever, wordt dit als een geval van overmacht beschouwd. “De arbeidsrechten trachten zoveel mogelijk om nietigverklaringen te vermijden. De toetssteen is de vraag of de onregelmatigheid een impact kan hebben gehad op het verkiezingsresultaat”, merkt Lenaerts op.

## Goede voorbereiding

Alles staat of valt met een goede voorbereiding. “Denk op voorhand na over de structuur van de onderneming, de definitie van het leidinggevend personeel en van de kaderleden. Hoe beter de voorbereiding, hoe kleiner de kans op procesvoeringen of hoe groter de kans om die te winnen. Denk ook na over de overlegstructuur. Als werkgever heb je er alle belang bij dat de overlegstructuren de ondernemingsstructuur weerspiegelen. In een organisatie met een sterk gecentraliseerd HR-beleid heeft het weinig zin om per vestiging ondernemingsraden of comités op te richten”, adviseert Wouters.

“De sociale verkiezingen verlopen volgens een strikte chronologie. Leef die na. Om de hele procedure in goede banen te leiden, is het dan ook geen overbodige luxe om een projectverantwoordelijke aan te duiden”, raadt Lenaerts aan. ■

“Vooral de stemming per brief geeft aanleiding tot postelectorale geschillen.”

## ESSENTIE

- De sociale verkiezingen van 2012 leidden tot bijna 300 vonnissen en arresten.
- Rechters kijken in eerste instantie naar het belang van de werknemers bij het afbakenen van de technische bedrijfseenheid.
- Naast het belang van de werknemer primeert ook de bedrijfsrealiteit.
- Vele geschillen hebben te maken met misbruik van het recht om zich kandidaat te stellen.



> **Peter Leyman** (Ryhove)

*“Terwijl je in de reguliere sector werk hebt waarvoor je nadien de juiste competenties en talenten zoekt, start je in de maatwerksector met de medewerkers en moet je elke dag het werk zoeken.”*

© Hendrik De Schrijver

**Maatwerk: dat is waar vele HR-managers vandaag naar streven. Binnen de maatwerksector – vroeger hadden we het over de beschutte werkplaatsen – is dat denken op maat van het individu een evidentie waarvan reguliere bedrijven wat kunnen leren.**

**R**ond de tafel zitten drie mensen die beide werelden kennen: met hun ervaring in één of meer ‘reguliere’ bedrijven zijn ze nu aan de slag in een maatwerkbedrijf. Peter Leyman is sinds drie jaar algemeen directeur van maatwerkbedrijf Ryhove, dat 430 mensen tewerkstelt op twee sites: de vestiging in Gent werkt voor de grafische sector, die in Merelbeke focust op voeding. Bij Flexpack en Flegado, respectievelijk een maatwerkbedrijf en een zorginstelling die onder de koepel van de vzw Klein-Brabant vallen, is Valerie Thoen HR-directeur. Flexpack, waar 300 doelgroepmedewerkers aan het werk zijn, heeft een divers aanbod en is erg actief in de logistieke sector. Bij ‘t Veer in Menen is Gunther Bamelis algemeen directeur. Eerder in zijn carrière was hij ook al acht jaar directeur bij Westlandia. ‘t Veer heeft zo’n 680 medewerkers en is actief in heel diverse sectoren.

Toen Valerie Thoen tijdens een openbedrijvendag aan bezoekers vroeg wie dacht dat in maatwerkbedrijven nog aan een tafeltje gewerkt werd met een figuurzaag, zag ze aan de lichaamsstaal dat er inderdaad nog heel wat mensen zijn met dat beeld. “Ik herinner me ook een groot consultancybedrijf dat voor het eerst bij ons op

HR in de maatwerksector

# “Wij doen aan jobcrafting avant la lettre”

■ Timothy Vermeir

bezoek kwam”, zegt ze. “Het eerste wat die vertellen: ‘t is hier precies een echt bedrijf.”

Er wordt gelachen, maar net zo goed is het een belangrijk punt dat verschillende malen tijdens het uitgebreide gesprek aan bod komt: het grote publiek, maar ook de bedrijven, kennen de maatwerkbedrijven niet, weten niet hoe het eraan toegaat. Wist u dat ongeveer 15 procent van de uren in de sector worden gepresteerd in enclave, dus binnen de muren van een regulier bedrijf? Heel wat van de doelgroepmedewerkers, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt wegens een arbeidshandicap of een psychosociale problematiek, zijn aan de slag, onder begeleiding van iemand uit hun eigen maatwerkbedrijf, in een reguliere onderneming.

**Jullie hebben alle drie ervaring in reguliere bedrijven. Wat maakt de maatwerksector anders?**

**PETER LEYMAN:** “Er zijn twee grote verschillen. Primo: wij hebben geen aandeelhouders. Secundo en misschien wel het cruciale verschil: terwijl je in de reguliere sector werk hebt waarvoor je nadien de juiste competenties en talenten zoekt, start je in de maatwerksector met de medewerkers en moet je elke dag het werk zoeken. Voor het overige is het moeilijk om nog verschillen te vinden.”

**VALERIE THOEN:** “Maatwerkbedrijven zijn professionele bedrijven met alle processen die in een ander bedrijf ook aanwezig zijn. Onze medewerkers hebben een beperking, maar ook daar zijn de processen, ook van HR, heel vergelijkbaar. De medewerkers zijn er en er moet werk op maat voor gevonden worden. Hun beperkingen en mogelijkheden evolueren, en het werk daarop afstellen, maakt de grote uitdaging uit.”

**GUNTHER BAMELIS:** “Nog een groot verschil is dat we geduld hebben met de medewerkers. Bij ons mogen ze missen. Als een medewerker van ons in een reguliere context aan de slag zou gaan, weten we dat dat wel eens verkeerd zal lopen. Wij hebben daar een vangnet voor. We kennen onze mensen en hebben sociale diensten die hen op-

“Je voelt dat de reguliere sector nog heel wat denkwerk te doen heeft. Vaak zijn ze nog te rigide.”

volgen. In de reguliere sector zal men sneller zeggen dat iemand niet mee kan en beginnen de collega's te klagen. Daar wordt veel sneller de beslissing genomen om afscheid te nemen van medewerkers."

**PETER LEYMAN:** "Dat is ons uitgangspunt niet, afscheid nemen. We gaan ervan uit dat we dat nooit moeten doen. Het zijn wij die ons moeten aanpassen aan de werknemer, eerder dan omgekeerd. Nu, we zitten sinds 1 april in een nieuwe decretale omgeving waarvan doorstroming één van de elementen is. Vroeger was dat niet aan de orde, maar vandaag wil de overheid 10 procent van onze mensen evalueren op de mogelijkheid tot doorstromen. Waarschijnlijk zijn er wel heel wat mensen die het werk aankunnen, maar ze verliezen dan wel de begeleiding, het geduld. Onze vrees is dat het daar fout zal lopen. Bovendien voorziet het decreet niet in een terugvalscenario: als het voor deze mensen in de reguliere sector niet lukt, gaan ze misschien proberen terug bij ons te komen, maar worden ze niet meer gesubsidieerd. Als ze al in de reguliere sector aan de slag kunnen, want die zit daar niet op te wachten. De reguliere sector kent ons niet, kent ook de mogelijkheden van onze mensen niet. Onbekend maakt onbemind, wat je ziet in de cijfers voor de hele sector, waar het doorstroompercentage op drie procent ligt."

**Binnen de maatwerksector verplicht het nieuwe decreet ook een persoonlijk ontwikkelingsplan voor de doelgroepmedewerker.**

**GUNTHER BAMELIS:** "Inhoudelijk is dat niets nieuws voor ons, behalve dan dat er nu een hele administratie bij komt kijken. Bij ons heeft het decreet ons ertoe aangezet onze aanpak op dat vlak te versterken. We bereiden nu de evaluatie en de gesprekken multidisciplinair voor, niet alleen meer met HR, maar ook met de directe werkgever, de chef van de afdeling en de sociale dienst. Zo hebben we een bredere kijk op de persoon en kunnen we beter met hem in gesprek gaan."

**VALERIE THOEN:** "Ook wij waren er al mee bezig. We hebben al onze doelgroepmedewerkers opnieuw gescreend: wat kan de persoon, wat wil hij, wat zegt ons het medisch dossier, wat is de input van de sociale dienst? We hebben er anderhalf jaar over gedaan. En we hebben inderdaad heel wat mensen al 20 jaar bij ons werken van wie werd gezegd dat ze alleen stickers konden plakken, terwijl niemand ooit had geprobeerd om hun iets anders te vragen. Dat was de moeilijkste stap: die gesprekken voeren met iedere persoon."

**Verloopt zo'n ontwikkelingstraject heel anders?**

**VALERIE THOEN:** "Ik denk dat we met heel wat methodologieën zitten die op zich niet anders zijn dan in de reguliere sector. Ik zeg dat ook over sociaal overleg: in een maatwerkbedrijf is dat hetzelfde als in een regulier bedrijf, alleen heb ik geleerd om mijn taal te 'ontmoeilijken'. Nu ja, toen ik in een regulier bedrijf op de ondernemingsraad over competentie management sprak, wist ook driekwart niet goed waarover ik het had, denk ik... Ook in de maatwerksector gaat het over zoeken naar wat je goed kunt, waarin je beter wil worden. Het gaat hier vaak over kleine, eenvoudige dingen: je komt vandaag niet op tijd, wel, we gaan je het komende jaar helpen en ondersteunen om wel op tijd te komen. Vaak gaat het dan over de organisatie van hun persoonlijk leven."



> **Valerie Thoen** (Flexpack)

*"We hebben de reflex om naar de oorzaak van het verzuim te kijken en dat zorgt voor een betere aanpak. En ja, de reguliere sector zou daar een voorbeeld aan kunnen nemen."*

© Hendrik De Schrijver

> **Gunther Bamelis** ('t Veer)

*"Die medewerkers zijn bij ons 'de beste van de klas', maar komen in de reguliere sector helemaal onderaan op de ladder terecht. Dat wordt wel eens vergeten."*

© Hendrik De Schrijver

## "Wij zijn het gewoon om het werk aan te passen aan onze medewerkers."

**PETER LEYMAN:** "Sommige medewerkers geven tijdens die gesprekken aan dat ze zich klaar voelen om naar de reguliere sector door te stromen, ook al weten we dat het niet zal lukken. Na twee maanden komen ze weer aankloppen met de vraag waarom ze nog niet zijn doorgestroomd. Dan moet je de mensen weer tot de relativiteit der dingen brengen."

**VALERIE THOEN:** "En dan moet je de dingen echt wel gaan benoemen. Dan moet je heel eerlijk en duidelijk zijn: als iemand de verwachting heeft om leidinggevende te worden – of dat nu in onze sector is of elders – maar er ontbreken een aantal competenties, dan moet je die benoemen en mensen op dat vlak afremmen. Tegelijkertijd zeggen we ook dat we kunnen werken om mensen

meer verantwoordelijkheid te geven. We werken bijvoorbeeld met lijnverantwoordelijken waarbij medewerkers uit de doelgroep een lijn monitoren en daar een deel verantwoordelijkheid nemen. We hakken het in kleine stukjes, zodat mensen stap voor stap kunnen evolueren. Ook al is de stap naar de reguliere sector niet mogelijk, misschien kunnen we wel opschuiven naar meer verantwoordelijkheden."

**Hoe zien loopbaanmogelijkheden er in de maatwerksector uit?**

**GUNTHER BAMELIS:** "Bij ons kunnen medewerkers voorwerker worden, iemand die de leidinggevende assisteert, bijvoorbeeld met logistieke taken die wat complexer zijn en als eerste aanspreekpunt. Die mensen geven we maximaal kansen, al vrezen we er ook wel een beetje voor dat we juist door die kansen te geven, zij de eersten zullen zijn die in het kader van het decreet door de VDAB zullen worden gevisieerd om door te stromen. Die mensen zijn bij ons 'de beste van de klas', maar komen in de reguliere sector helemaal onderaan op de ladder terecht. Dat wordt wel eens vergeten."

Ten tweede zetten we sterk in op de enclaves. Wie daar werkt, werkt eigenlijk in de reguliere sector, zij het dan in een

beschermde omgeving. Mensen identificeren zich dan ook met dat bedrijf. Wat ons betreft, zijn vele medewerkers in enclave maximaal doorgestroomd. Dat mensen daar geraken, is ook een gevolg van die POP-gesprekken. Of wij stellen dat voor als we denken dat ze het aankunnen. Zo zijn er heel wat medewerkers die buiten de muren geraken, mensen die hun blik verruimen en heel andere mensen worden. De sociale dienst remde dat vroeger wat af, omdat men er te snel van uitging dat het niet zou lukken, terwijl we nu mooie verhalen zien. Bij ons zit ongeveer een derde van de medewerkers buiten de muren.”

**VALERIE THOEN:** “Bij ons werkt ongeveer de helft in enclave, wat de limiet is. En, als je kijkt wat onze medewerkers in de logistieke sector doen, dan is er erg weinig verschil met wat van de uitzendkrachten of zelfs de vaste medewerkers verwacht wordt.”

**In jullie sector, waar vele doelgroepmedewerkers 30 jaar geleden zijn gestart, is vergrijzing een belangrijk thema. Hoe pakken jullie dat aan?**

**VALERIE THOEN:** “Dat is bij ons erg actueel. Het soort werk dat wij vandaag hebben, is fysiek relatief zwaar. We hebben het moeilijk om onze zwakkere medewerkers, die bij uitstek een plek verdienen in onze organisatie, ‘werkbaar werk’ te geven. Onze mensen verouderen sneller, door de mentale problematieken, maar ook door het zware werk dat zij bij ons verrichten. We zien dat mensen vanaf 45 toch wel beginnen achteruit gaan. En de economische realiteit is dat de lichte, kleine werkjes er niet meer zijn. Werk vinden, aangepast en waardevol, ‘werkbaar werk’ voor onze mensen, is niet makkelijk.”

**PETER LEYMAN:** “Bij ons gaat het zo snel niet, maar dat heeft inderdaad waarschijnlijk met de aard van het werk te maken. In Merelbeke werken we met lijnsystemen, maar in Gent werken we op projectmatige basis. Daar kan je het werk goed aanpassen, wat belangrijk is in de vergrijzingsproblematiek.”

**GUNTHER BAMELIS:** “Het fysiek zware is bij ons ook een grote problematiek, bijvoorbeeld in de afdeling recyclage. Je kan heel wat ergonomische aanpassingen doen, maar op een bepaald moment begin je zodanig te automatiseren, dat de vraag wordt wat het verschil is met de reguliere sector.”

**Een andere problematiek die prangender is dan in de reguliere bedrijven, is absentieïsme.**

**PETER LEYMAN:** “Het sectorgemiddelde is 27 dagen per jaar, wij zitten op 14. Als de oorzaak van de ziekte ligt in het feit dat de persoon zijn werk niet kan uitvoeren, dan passen we sowieso het werk aan. Maar er zijn ook veel andere vormen van absentieïsme en daarop reageren wij gewoon, tot zelfs een schorsing. Als je dat niet van bij het begin strikt aanpakt, krijg je daar geen greep op. Dat is overigens niet alleen bij ons het geval.”

**VALERIE THOEN:** “Als mensen zorg nodig hebben, zullen we dat zeker doen, maar anders zijn we vrij strikt. We zien wel dat dokters makkelijk meegaan in het verhaal van onze mensen – onlangs zag ik een doktersbriefje ‘kan niet werken op dinsdag’. Gelukkig heb ik een goede arbeidsgeneesheer. We hebben de reflex om naar de oorzaak van het verzuim te kijken en dat zorgt voor een beter aanpak. En ja, de reguliere sector zou daar een voorbeeld aan kunnen nemen.”

De samenwerking die ik vandaag heb met de arbeidsgeneeskundige dienst is ook helemaal anders. We kijken naar wat wél nog mogelijk is voor een medewerker. De begeleidende arts schrijft bijvoorbeeld dat iemand geen zwaar werk meer mag doen, maar wat is dat dan? Dan gaan we in discussie en kijken we wat wel mogelijk is. Daar heb ik goede ervaringen mee.

We zijn nu bij ons vaste teams gaan samenstellen waar mensen op elkaar vertrouwen. De teams die we vandaag vast zien samenwerken, 10 tot 15 medewerkers met hun coach, dat werkt super. In de flexibele context waarin onze mensen werken, is het nog te vaak een theoretisch concept, maar we willen er echt verder op inzetten.”

**Als jullie werk zoeken op maat van jullie medewerkers, zouden we dat vandaag jobcrafting noemen?**

**PETER LEYMAN:** “Wij doen aan jobcrafting avant la lettre. Een voorbeeld: een groot eventcenter in Gent vroeg ons of we ‘s nachts konden afwassen, maar wij mogen geen nachtwerk doen. We vroegen hen wat ze van hun afwas opzij kunnen zetten, zodat wij dat overdag kunnen doen. Wel, wij zijn daar nu aan het werken, overdag.”

**VALERIE THOEN:** “We zijn het zo gewoon om het werk aan te passen aan onze medewerkers, dat we ook met onze klanten meedenken over hun processen. Dat leidt vaak ook nog eens tot een kostenbesparing voor onze klant. Onze specialiteit is het maken van displays, en als je dan met de marketingafdeling kan werken vanaf het concept, zodat al een aantal zaken anders gebeuren, dan kom je tot echte partnerschappen. We hebben de expertise om processen aan te passen ontwikkeld om bepaalde werken te kunnen blijven doen met onze medewerkers, maar op zich kan de reguliere sector dat ook.”

**GUNTHER BAMELIS:** “Je voelt dat de reguliere sector nog heel wat denkwerk te doen heeft. Vaak zijn ze nog te rigide in hun eigen processen. Op termijn gaan ook zij verplicht zijn om hun eigen vergrijzing op te vangen. Ook zij vinden geen medewerkers meer. Dus zullen ook zij het werk moeten aanpassen aan de mensen die ze hebben. Als wij dat voor onze medewerkers kunnen doen, wat voor mogelijkheden zou je niet kunnen creëren in de reguliere bedrijven?” ■

## ESSENTIE

- Het verschil tussen maatwerkbedrijven en reguliere ondernemingen is niet groot: ook daar vind je de klassieke bedrijfsprocessen en HR-praktijken. Het verschil is dat de maatwerksector met meer zorg en geduld omgaat met zijn medewerkers.
- Het nieuwe decreet verplicht maatwerkbedrijven een persoonlijk ontwikkelingsplan op te stellen voor alle doelgroepmedewerkers. Het verwachtingspatroon dat zo ontstaat, is een aandachtspunt.
- De maatwerksector is sterk in het aanpassen van werk aan de mensen, iets wat reguliere bedrijven ook zullen moeten doen in het licht van de vergrijzing.

# Welk eindejaarscadeau mag u uw personeel schenken?

■ Barbara Callewier

Sommigen doen het al met Sinterklaas, anderen wachten tot Nieuwjaar of geven zelfs twee keer een cadeau aan hun werknemers. Alleen onder bepaalde voorwaarden is dat cadeau of die geschenkcheque vrij van belastingen en sociale-zekerheidsbijdragen. Wanneer (niet)?

**H**et eindejaarsgeschenk kan verschillende vormen aannemen: een geschenk in natura, een betaalbon (geschenkcheque) of zelfs gewoon geld. De fiscus en de RSZ hebben elk hun eigen voorwaarden om deze fiscaalvrij te kunnen schenken. Waarop moet u letten? We openen het overzicht met de sociale-zekerheidsbijdragen.

## I. Sociale zekerheid

### 1. Principe en uitzonderingen

In principe vormen (eindejaars)geschenken die de werkgever aan een werknemer toekent, loon dat aan sociale-zekerheidsbijdragen is onderworpen. Het gaat immers om "voordelen waardeerbaar in geld waarop de werknemer recht heeft ten laste van de werkgever omwille van zijn dienstbetrekking." Deze geschenken kunnen echter vrijgesteld worden van sociale-zekerheidsbijdragen indien ze voldoen aan bepaalde voorwaarden.

### 2. Geschenken en geschenkcheques: voorwaarden voor vrijstelling

Onder bepaalde voorwaarden zijn (eindejaars)geschenken in natura, in speciën of in de vorm van betalingsbons (geschenkcheques) uitgesloten uit het loonbegrip, zodat ze niet onderworpen worden aan sociale-zekerheidsbijdragen:

- Het geschenk wordt toegekend ter gelegenheid van het feest van Sinterklaas, Kerstmis of Nieuwjaar. Let wel, het geschenk of de cheque mag niet voor elk van deze gebeurtenissen gegeven worden.
- Het totale bedrag per jaar en per werknemer is niet hoger dan 35 euro. Dit bedrag vormt een maximum, maar geen minimum. U mag dus ook minder geven, maar niet meer (indien u wilt genieten van het gunstregime). Dit bedrag geldt wel degelijk voor het hele jaar. Een geschenk van 35 euro voor Kerstmis en dan nog eens één van 35 euro voor Nieuwjaar kan dus niet.
- Voor geschenken in natura wordt de waarde bepaald op basis van de prijs die de werkgever heeft betaald, inclusief btw.
- Een supplement van maximaal 35 euro kan eventueel toegekend worden per kind ten laste van de werknemer. Dit gaat om een 'extra' bedrag: u bent dus niet verplicht het bedrag automatisch te verhogen met 35 euro per kind voor werknemers die kinderen hebben. Ook dit is een maximum, u kan ook minder schenken.



> **Barbara Callewier**  
(advocaat Claeys & Engels)  
*"Ontdekt de RSZ dat u geschenken 'herverdeelt', dan zijn er sociale bijdragen verschuldigd op alle toegekende geschenken en dus niet alleen op de geschenken die in strijd met de regel zijn toegekend."*  
© gf

- Wat niet kan, is 35 euro per werknemer geven en vervolgens alleen voor de voltijdse werknemers of de werknemers met een welbepaald aantal jaren dienst een extra bedrag per kind ten laste toevoegen.

- Voor de RSZ is een kind ten laste van de werknemer indien de werknemer effectief de gehele of gedeeltelijke lasten van dat kind draagt. Hij moet dus instaan voor het levensonderhoud van dat kind.

De RSZ verduidelijkt dat het respecteren van die voorwaarden beoordeeld moet worden op basis van het systeem dat de werkgever hanteert voor de toekenning en niet op basis van het bedrag dat aan iedere werknemer afzonderlijk wordt toegekend. Zo geeft de RSZ zelf als voorbeeld: indien een werkgever aan al zijn werknemers een geschenk van 100 euro geeft, zijn al die geschenken loon, ook indien een aantal van de werknemers twee of meer kinderen ten laste hebben (en dus strikt gezien een bedrag van 105 euro of meer zouden kunnen genieten als gevolg van hun kinderlast). Het feit dat die laatste categorie van werknemers door hun twee kinderen ten laste als gezin wel in aanmerking komen voor een bedrag van 100 euro, doet hier dus geen afbreuk aan.

Bedoeling hiervan is onder meer systemen te verbieden waarbij de werkgever de bedragen voor de kinderen gaat 'herverdelen' over alle werknemers in het bedrijf en aan elke werknemer (met of zonder kinderen) hetzelfde bedrag toekent. Ontdekt de RSZ dat u geschenken 'herverdeelt', dan zijn er sociale bijdragen verschuldigd op alle toegekende geschenken en dus niet alleen op de geschenken die in strijd met de regel zijn toegekend.

### 3. Wat als de waarde overschreden wordt?

Indien de waarde van de geschenken of de geschenkcheques de grenzen overschrijdt, wordt het geschenk beschouwd als loon. In dat geval heft de RSZ bovendien de normale sociale-zekerheidsbijdragen op de totale waarde van het geschenk (dus niet alleen op het verschil).

Bij een regularisatie kan de RSZ 3 jaar teruggaan. Hierbij kunnen ze van de werkgever niet alleen de werkgeversbijdragen (ongeveer 35 procent), maar ook de werknemersbijdrage (13,07 procent) claimen, dit desgevallend vermeerderd met opslagen van 10 procent en de nodige intresten.

### 4. Extra voorwaarden voor geschenkcheques

Geschenkcheques moeten ook voldoen aan de volgende voorwaarden, ongeacht de reden van hun toekenning:

- Ze kunnen alleen worden ingeruild bij ondernemingen die vooraf een overeenkomst hebben gesloten met de uitgevers van deze cheques.
- Ze moeten een beperkte geldigheidsduur hebben.
- Ze kunnen noch geheel, noch gedeeltelijk in contant geld worden uitbetaald aan de begunstigde.



## II. Fiscaalrechtelijke aspecten

### 1. Voor de ontvanger

#### 1.1. Geschenken

Geschenken die door de werkgever toegekend worden aan de werknemer, vormen in principe een 'voordeel van alle aard' en zijn bijgevolg belastbaar. Alleen in uitzonderlijke gevallen worden ze beschouwd als een sociaal voordeel en zijn ze vrijgesteld van belastingen. De wetgeving stelt de volgende sociale voordelen verkregen door onder meer werknemers vrij van belasting voor de ontvangers:

- Voordelen waarvoor het wegens de wijze van toekenning niet mogelijk is het door iedere verkrijger werkelijk verkregen bedrag vast te stellen.
- Voordelen die, hoewel individualiseerbaar, niet de aard van een werkelijke bezoldiging hebben.
- Geringe voordelen of gelegenheidsgeschenken verkregen uit hoofde of naar aanleiding van gebeurtenissen die niet rechtstreeks in verband staan met de beroepswerkzaamheid. Het betreft minieme voordelen die door de werkgever worden toegekend om de verhouding met het personeel te verbeteren en de band van het personeel met de onderneming te versterken.

De administratieve commentaar verduidelijkt dat ze de volgende zaken beschouwt als sociaal voordeel:

- Gelegenheidsgeschenken die als blijk van erkentelijkheid of van goedgunstigheid worden gegeven naar aanleiding van gelukkige of onfortuinlijke gebeurtenissen die geen rechtstreeks verband houden met de beroepswerkzaamheid (bijvoorbeeld speelgoed voor de kinderen, een geschenkje bij een decoratie of een jubileum).
- Betaalbonnen van om het even welke aard, uitgezonderd maaltijdcheques (wel bijvoorbeeld geschenkcheques, surprisecheques, cultuurcheques, boekencheques, sportcheques en aankoopbonnen) die een geringe waarde hebben en door een onderneming aan haar personeelsleden worden toegekend met een uitgesproken sociaal oogmerk en niet als eigenlijk loon voor geleverde prestaties.

Eindejaarsgeschenken kunnen dus onder bepaalde voorwaarden op fiscaalgunstige wijze toegekend worden.

#### 1.2. Geschenkcheques

Geschenkcheques dienen beschouwd te worden als belastingvrije sociale voordelen indien:

- Deze cheques een geringe waarde hebben.
- En toegekend worden door een onderneming aan haar personeelsleden, met een duidelijk sociaal doel en niet als beloning voor geleverde prestaties.

De aard van de geschenkcheques speelt geen rol. Ze kunnen bijgevolg worden toegekend onder de vorm van geschenkcheques, boekencheques, filmcheques, sportcheques, surprisecheques, cultuurcheques, bongobonnen, aankoopbonnen en dies meer. Voor sport- en cultuurcheques gelden specifieke vrijstellingsvoorwaarden.

Geschenkcheques die niet aan deze voorwaarden voldoen, alsook alle andere cheques (zoals aankoopbonnen), worden niet beschouwd als sociaal voordeel, maar als een belastbaar 'voordeel van alle aard'.

### 2. Voor de werkgever

In de mate dat het geschenk of de geschenkcheque beschouwd wordt als een sociaal voordeel, kan de werkgever dit slechts aftrekken als beroepskosten onder zeer strikte voorwaarden. De geschenken in natura, in specie of in de vorm van geschenkcheques zijn aftrekbaar wanneer de volgende voorwaarden samen zijn vervuld:

- Alle leden van het personeel moeten hetzelfde voordeel genieten. Aangezien het gaat om een sociaal voordeel dat gegeven wordt naar aanleiding van een jaarlijkse gebeurtenis (en dus niet als tegenprestatie van arbeid), moet de werkgever aan alle werknemers hetzelfde voordeel geven.

U kunt het bedrag van het geschenk bijgevolg niet verhoudingsgewijs verminderen (bijvoorbeeld in functie van anciënniteit of arbeidsregime).

Het is ook niet mogelijk om het bedrag van het eindejaarsgeschenk te laten stijgen in functie van het aantal dienstjaren (bijvoorbeeld 15 euro indien minder dan 1 jaar in dienst, 25 euro vanaf 1 jaar in dienst en 35 euro vanaf 3 jaar in dienst). Kortom, ook wie nog maar pas in dienst is, heeft recht op hetzelfde geschenk.

Al evenmin is het mogelijk om het bedrag van het eindejaarsgeschenk te laten afhangen van het werkregime (bijvoorbeeld halftijdsen maar de helft of 17,50 euro of de voltijdsen meer te geven). Ook deeltijdsen hebben in principe recht op hetzelfde geschenk.

Ook werknemers die tewerkgesteld zijn op basis van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde duur, hebben in principe recht op hetzelfde geschenk als degenen die tewerkgesteld worden op basis van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde duur.

- De toekenning moet gebeuren ter gelegenheid van één of meer feesten of jaarlijkse gebeurtenissen, zoals Kerstmis, Nieuwjaar, het feest van Sinterklaas, een in een bepaalde ondernemingssector gebruikelijk patroonfeest (zoals Sint-Elooi of Sinte-Barbara), een verjaardag...
- Het totaal bedrag mag niet meer bedragen dan 35 euro per jaar en per werknemer.
- Ter gelegenheid van het Sinterklaasfeest of van een ander feest dat hetzelfde sociaal oogmerk nastreeft (bijvoorbeeld Sint-Maarten) mag een aanvullend bedrag van maximaal 35 euro per jaar worden toegekend voor elk kind ten laste van de werknemer. Een sinterklaasgeschenk voor de kinderen kunt u dus combineren met een kerst- of eindejaarsgeschenk voor uw werknemers. Hebben de kinderen van de werknemers al 35 euro gekregen met Sinterklaas, dan kan de werknemer weliswaar zelf nog maar 35 euro krijgen als eindejaarscadeau. Dit bedrag of aanvullend bedrag van 35 euro vormt een maximum, maar geen minimum. U mag dus minder geven, maar niet meer.

Geschenkcheques moeten bovendien voldoen aan de volgende voorwaarden, ongeacht de reden van hun toekenning:

- Ze kunnen alleen worden ingeruild bij ondernemingen die vooraf een overeenkomst hebben gesloten met de uitgevers van deze cheques.
- Ze moeten een beperkte geldigheidsduur hebben.
- Ze kunnen noch geheel, noch gedeeltelijk in contant geld worden uitbetaald aan de begunstigde. ■

## ESSENTIE

- ➔ Het eindejaarsgeschenk kan verschillende vormen aannemen: een geschenk in natura, een betaalbon (geschenkcheque) of gewoon geld.
- ➔ De fiscus en de RSZ hebben elk hun eigen voorwaarden om deze fiscaalvrij te kunnen schenken.
- ➔ Het totale bedrag per jaar en per werknemer is niet hoger dan 35 euro.
- ➔ Indien de waarde van de geschenken of de geschenkcheques de grenzen overschrijdt, wordt het geschenk beschouwd als loon (met alle fiscale gevolgen van dien).



Relevante uitspraken in arbeidsrecht, geselecteerd door **Sara Torrekens**, advocaat en counsel bij Claeys & Engels.

## Vormen videobeelden van een privédetective geldig bewijs?

Is het toelaatbaar dat een privédetective een persoon filmt op de openbare weg, en dat deze beelden vervolgens gebruikt worden om aan te tonen dat de betrokkene na een arbeidsongeval nog normaal kan stappen?

Een arbeidsongeval waarbij een heftruck over de voet van de onfortuinlijke werknemer reed had een tijdelijke arbeidsongeschiktheid van 100 procent tot gevolg. Een zekere tijd later verklaarde de arbeidsongevallenverzekeraar de werknemer genezen met een blijvende arbeidsongeschiktheid van 5 procent.

De werknemer kon zich niet vinden in deze beslissing en vroeg de aanstelling van een deskundige. Na een eerste onderzoek besloot de deskundige tot een blijvende arbeidsongeschiktheid van 10 procent. De arbeidsongevallenverzekeraar vond dat overdreven en bezorgde de deskundige videobeelden die afkomstig waren van een privédetective. De detective had de werknemer gefilmd toen hij zich naar het deskundigenonderzoek begaf. Uit de videobeelden bleek dat hij gewoon kon stappen, terwijl hij tijdens het onderzoek de deskundige erop attent had gemaakt dat hij lichtjes scheef diende te lopen om de pijn enigszins te verzachten. Vervolgens besloot de deskundige tot een blijvende arbeidsongeschiktheid van 7 procent.

### Niet nagaan of iemand gezond is

De arbeidsrechtbank was van oordeel dat er met het verslag van de detective geen rekening kon worden gehouden, omdat het een privédetective wettelijk verboden is om informatie in te winnen omtrent de gezondheid van een persoon. Ze stelde een nieuwe deskundige aan.

Tegen deze beslissing tekende de arbeidsongevallenverzekeraar hoger beroep aan. Hierop ging het arbeidshof nauwgezet na of het verslag van de privédetective voldoet aan de vereisten van de wet van 19 juli 1991 tot regeling van het beroep van privédetective en de rechten van de werknemer niet schendt.

Het hof geeft aan dat de wetgever heeft willen verbieden dat een privédetective nagaat of een persoon al dan niet gezond is, dan wel bepaalde gezondheidsproblemen kent. In dit concrete geval diende de privédetective echter niet de gezondheid van de werknemer na te gaan, nu zijn opdracht er louter in bestond om het tijdsgebruik van de werknemer gedurende één dag te volgen. De videobeelden tonen inderdaad aan dat de werknemer op de openbare weg stapt en met de wagen rijdt.

Het hof voegt hieraan toe dat de wetgever klaarblijkelijk niet heeft willen verbieden dat een privédetective wordt ingeschakeld om bewijs te verzamelen van het feit dat een partij die aangeeft arbeidsongeschikt te zijn, toch bepaalde activiteiten uitvoert.

Bovendien is er, volgens het hof, geen inbreuk op de privacy. De beelden werden immers gemaakt op de openbare weg, werden geenszins verspreid en werden onmiddellijk overgemaakt aan de betrokkene en zijn raadsman.

Beelden gemaakt door een privédetective kunnen bijgevolg, volgens het hof, gebruikt worden door de arbeidsongevallenverzekeraar als bewijs in een procedure in het kader van een betwisting omtrent (het percentage van) arbeidsongeschiktheid, voor zover zij voldoen aan de wetgeving die het beroep van privédetective regelen en geen inbreuk uitmaken op de privacy van de werknemer.

■ **Arbeidshof van Brussel**, 18 mei 2015, 2014/AB/996

## Rechtvaardigt verhinderen van geneeskundige controle een ontslag om dringende redenen?

Het zich onttrekken aan óf het onmogelijk maken van de controle van de arbeidsongeschiktheid kan het verlies van gewaarborgd loon tot gevolg hebben. Kan het ook een ontslag om dringende redenen rechtvaardigen?

Een werknemer had al enkele jaren de gewoonte om na het jaarlijks verlof een zekere tijd onwettig afwezig te zijn. Voor het komende jaar had hij ouderschapsverlof aangevraagd, dat onmiddellijk zou aansluiten op zijn vakantieperiode. Om organisatorische redenen was het voor de werkgever evenwel niet mogelijk om dat toe te staan tijdens de drukke vakantieperiode.

Vlak voor het einde van zijn verlof stuurde de werknemer een (onduidelijk) medisch attest per fax vanuit Marokko, zonder dat werd vermeld of hij zich al dan niet kon verplaatsen. Daags nadat de werknemer het werk opnieuw had moeten hervatten, stuurde de werkgever een controlearts naar de werknemer. De werknemer bleek niet aanwezig en bood zich de volgende dag evenmin aan bij de controlearts.

Bijna twee weken nadat de werknemer het werk had moeten hervatten, en waarin twee ingebrekestellingen werden verstuurd om het werk opnieuw te hervatten, had de werknemer

nog steeds niets van zich laten horen. Bijgevolg besliste de werkgever om de werknemer te ontslaan om dringende reden, gelet op zijn onwettige afwezigheid.

De arbeidsrechtbank van Gent (afdeling Brugge) oordeelde dat aangezien (1) de door de werkgever aangestelde controlearts de werknemer niet kon onderzoeken omdat hij zich niet thuis bevond op het ogenblik van het bezoek, (2) de werknemer zich ook niet aanbood op de afspraak in het kabinet van de controlearts, en (3) de werknemer evenmin van zich liet horen nadat de werkgever hem verschillende ingebrekestellingen had gestuurd, de werkgever de werknemer inderdaad als onwettig afwezig kon beschouwen.

Terecht wierp de rechtbank op dat de Arbeidsovereenkomstenwet evenwel nergens een sanctie koppelt aan het feit dat een werknemer zich aan de geneeskundige controle onttrekt of deze onmogelijk maakt. Hoewel de rechtspraak deze fout veelal sanctioneert met het verlies van het recht op het gewaarborgd loon, dient volgens de rechtbank rekening te worden gehouden met de omstandigheden waarin de controleweigering plaatsvond.

Omdat het medisch attest niet vermeldde dat de werknemer zich niet kon verplaatsen, diende hij zich vanaf de datum van de geplande werkhervatting na de vakantieperiode beschikbaar te houden voor een eventuele controle. Door hieraan te verzaken, heeft de werknemer elke controle van zijn arbeidsongeschiktheid verhinderd, waardoor hij als onwettig afwezig kon worden beschouwd. Gelet op het feit dat de werknemer in het verleden al diverse malen voor gelijkaardige feiten in gebreke werd gesteld, is de rechtbank van oordeel dat de werknemer een ernstige tekortkoming beging die elke professionele samenwerking tussen de partijen onmiddellijk en definitief onmogelijk maakt.

Hoewel dit vonnis een belangrijke uitspraak vormt in de rechtspraak, dient een werkgever zich ervan bewust te zijn dat het louter onmogelijk maken van de geneeskundige controle in principe niet voldoende is om een werknemer te ontslaan om dringende reden. Alleen wanneer de concrete omstandigheden een danig ernstige vertrouwensbreuk tot gevolg hebben, zal de werkgever onmiddellijk een einde kunnen stellen aan de arbeidsovereenkomst zonder enige vergoeding verschuldigd te zijn. Uiteindelijk is het de rechtbank die in dergelijke gevallen zal oordelen omtrent de ernst van de tekortkoming.

■ **Arbeidsrechtbank van Gent**, afdeling Brugge, 7 oktober 2014, AR 13/1648/A

## Wat als re-integratie van beschermd werknemer genegeerd wordt?

Gaat Cassatie soepeler om met de formaliteiten van een re-integratieaanvraag door een beschermd werknemer?

Een ontslag van een werknemersafgevaardigde moet steeds met de grootste omzichtigheid gebeuren. De (kandidaat-)werknemersafgevaardigden in de ondernemingsraad en het comité voor preventie en bescherming op het werk kunnen immers slechts in bepaalde gevallen en na het volgen van een specifieke

procedure ontslagen worden. Wordt deze procedure niet gerespecteerd, dan kan de ontslagen werknemer om zijn re-integratie in de onderneming vragen.

De wet die deze ontslagbescherming regelt, bepaalt dat de re-integratie gevraagd moet worden "bij een ter post aangetekende brief" en dit binnen een bepaalde termijn. Verder schrijft de wetgeving voor dat de werkgever die deze re-integratie niet aanvaardt, een beschermingsvergoeding verschuldigd is.

In de rechtspraak werd tot op heden vrij unaniem aangenomen dat de formaliteiten bij het indienen van een re-integratieaanvraag door een beschermd werknemer, strikt moeten worden nageleefd. Gebeurt de re-integratieaanvraag niet correct, dan wordt deze beschouwd niet te hebben plaatsgevonden. In zijn arrest van 9 maart 2015 lijkt het Hof van Cassatie het echter enigszins over een andere boeg te gooien.

### Niet naar het juiste adres?

Tijdens de sociale verkiezingen van 2008 werd een werknemer ontslagen met onmiddellijke ingang. Pas twee weken na zijn ontslag bleek dat de ontslagen werknemer was voorgedragen als kandidaat voor het preventiecomité... Een verzoek tot re-integratie volgde.

De vakbond van de ontslagen werkgever goot dit verzoek in een aangetekende brief. De eerste formele vereiste werd dus nageleefd. Deze aangetekende brief werd evenwel gericht aan de technische bedrijfseenheid binnen dewelke het preventiecomité was opgericht én dus niet naar de juridische entiteit van de werkgever. De vraag rees of dit wel correct was. Het arbeidshof van Brussel meende van niet. In zijn arrest van 29 april 2013 besliste het arbeidshof dan ook dat de werknemer geen recht had op een beschermingsvergoeding, precies omdat de aanvraag werd opgestuurd naar de technische bedrijfseenheid en niet naar de eigenlijke werkgever.

De ontslagen werknemer besloot cassatieberoep aan te tekenen. In zijn arrest van 9 maart 2015 vernietigde het Hof van Cassatie het bestreden arrest. Cassatie baseerde zijn oordeel op de overweging dat de wetgeving nergens voorschrijft dat een re-integratieaanvraag geen uitwerking zou hebben als de aanvraag wordt toegezonden aan de technische bedrijfseenheid waarvan de werkgever deel uitmaakt in plaats van aan de werkgever zelf.

Het Hof van Cassatie oordeelde dus dat de re-integratieaanvraag geldig was gebeurd. Gevolg: de werkgever moest een royale beschermingsvergoeding betalen aan de werknemer.

### Besluit

Met de sociale verkiezingen voor de deur in 2016, is voorzichtigheid nu de boodschap. Het besproken arrest toont aan dat wanneer de werkgever geconfronteerd wordt met een re-integratieaanvraag, deze best niet te veel hoop vestigt op de eventuele ongeldigheid van de aanvraag om te ontsnappen aan de betaling van een beschermingsvergoeding. De inzet is ontzettend groot: het negeren van een re-integratieaanvraag kan ertoe leiden dat de werkgever een beschermingsvergoeding moet betalen aan de ontslagen (kandidaat-) werknemersafgevaardigde die kan oplopen tot 8 jaar loon.

■ **Arbeidshof van Brussel**, 29 april 2013, AR 2012/AB/273 en Hof van Cassatie, 9 maart 2015, s.14.0019



Nuttig advies over juridische aspecten bij internationale tewerkstelling, geselecteerd door **Sophie Maes**, advocaat en vennoot bij Claeys & Engels.

## Waarop letten bij internationalisering?

U wenst uit te breiden met een nieuwe buitenlandse afdeling? Alvast enkele juridische aandachtspunten vanuit HR-perspectief. Een overzicht aan de hand van 7 vragen.

### 1. Is er een lokale entiteit vereist?

In sommige landen is een lokale entiteit vereist om werknemers te werk te stellen. Bijgevolg moet eerst bekeken worden of een lokale aanwezigheid of registratie vereist is om actief te worden en werknemers aan de slag te laten gaan.

### 2. Werknemers detacheren of lokaal aanwerven?

Vaak wordt in een eerste fase geopteerd om de lokale leiding in handen te houden van een Belgische manager. Indien deze in dienst blijft van de Belgische vennootschap, biedt dit binnen de Europese Economische Ruimte (EER, de 28 lidstaten van de Europese Unie, aangevuld met IJsland, Liechtenstein en Noorwegen), Zwitserland en de landen waarmee België een sociale-zekerheidsverdrag heeft gesloten, eveneens de mogelijkheid om de Belgische manager aan de Belgische sociale zekerheid te blijven onderwerpen voor een maximale periode van doorgaans 5 jaar.

Indien de buitenlandse poot een andere juridische entiteit is dan de Belgische vennootschap, moet wel worden nagegaan of er geen probleem van verboden terbeschikkingstelling van personeel (of het buitenlands equivalent hiervan) kan zijn indien de Belgische manager instructies geeft aan de lokaal aangeworven werknemers. Deze problematiek is minder aan de orde in landen zoals het Verenigd Koninkrijk, Ierland en de Verenigde Staten, maar kan zeker een rol spelen in landen zoals Frankrijk en Italië.

Daarnaast moet nagegaan worden welke de lokale minimale loon- en arbeidsvoorwaarden zijn, die hoe dan ook op de Belgische manager van toepassing zullen zijn, ook al werkt hij voort in het kader van zijn Belgische arbeidsovereenkomst.

### 3. Wat met rekrutering en immigratie?

De lokale wetgeving en praktijken moeten worden gevolgd om werknemers aan te werven. Zo zijn er landen (bijvoorbeeld Frankrijk en Luxemburg) waar elke werknemer verplicht een medisch onderzoek moet ondergaan om aan te tonen dat hij geschikt is voor de job. Tevens moet worden nagegaan welke gegevens er in jobadvertenties moeten/mogen worden vermeld, welke vragen er tijdens een selectie-interview mogen worden gesteld en of er bepaalde formaliteiten moeten worden nageleefd om persoonsgegevens te verwerken.

Als er niet-EER werknemers worden aangeworven, moet worden nagegaan of ze een arbeidskaart nodig hebben en/of er andere immigratieformaliteiten moeten worden vervuld.

Alleen werknemers uit de EER en Zwitserland genieten immers van het vrij verkeer van werknemers en kunnen in een andere lidstaat vrij aan de slag. Let op, een uitzondering bestaat nog voor Kroatische werknemers in Nederland, Oostenrijk, Slovenië, Malta en het Verenigd Koninkrijk.

### 4. Welke sociale-zekerheidsbijdragen en belastingen zijn van toepassing?

De lokaal aangeworven werknemers zullen doorgaans aan lokale sociale-zekerheidsbijdragen en belastingen onderworpen zijn. Tevens moet worden nagegaan welke inhoudingsverplichtingen er zijn bij het uitbetalen van het loon volgens de lokale wetgeving. Weet ook hoe de lokale payroll moet worden opgezet (betaling in 12 schijven, 13 schijven, wanneer/hoeveel vakantiegeld moet er worden betaald, welke zijn de verplichte loon-documenten en de meldingen die erop moeten komen en dies meer). Ook moet worden nagegaan of/en wanneer er verplichte meldingen moeten gebeuren aan de sociale-zekerheids- en belastingautoriteiten bij het aanwerven van lokaal personeel.

### 5. Het lokaal arbeidsrecht toepassen?

Volgens de Rome I-verordening (die geldt binnen Europa) kunnen de partijen vrij het recht kiezen dat hun arbeidsovereenkomst beheerst. Aldus lijkt het op het eerste gezicht aantrekkelijk om de lokaal aangeworven werknemers eveneens een Belgische arbeidsovereenkomst te geven, zodat alleen de Belgische regels moeten worden opgevolgd. Helaas gaat deze logica niet op. Conform dezelfde Rome I-verordening kan deze rechtskeuze de werknemer niet beroven van de bescherming van de mogelijk gunstigere dwingende bepalingen van zijn plaats van gewoontelijke tewerkstelling. Om dus te vermijden dat de werknemer de 'best of both worlds' (Belgisch en buitenlands recht) kan inroepen, is het sterk aangewezen om de lokaal aangeworven werknemers een lokale arbeidsovereenkomst te geven.

In sommige landen (zoals Frankrijk) gelden er eveneens taalvereisten en moet de arbeidsovereenkomst in de juiste taal worden opgesteld. Andere landen (zoals Luxemburg, Nederland en Duitsland) hebben geen specifieke taalvereisten, al moet de arbeidsovereenkomst wel worden opgesteld in een taal die de werknemer begrijpt.

### 6. Is er een collectief arbeidsrecht?

Tevens moet worden bekeken of er collectieve arbeidsovereenkomsten (cao's) zijn die op nationaal of sectorvlak spelen. Daarin kunnen immers verplichte arbeidsvoorwaarden zijn opgenomen.

### 7. Hebt u 'global policies' opgesteld?

Zeker wanneer HR verschillende landen moet beheren, kan het wenselijk zijn om 'global policies' op te stellen om de processen zoveel mogelijk te stroomlijnen. Helaas is dat vanuit juridisch oogpunt niet altijd mogelijk of moeilijk, omdat de regels

ontzettend verschillend kunnen zijn. In de praktijk vinden we dan ook vaak de volgende oplossingen:

- Een 'global policy' waarbij de strengste wetgeving voor alle landen geldt.
- Een 'kaderpolicy' met een aantal gemeenschappelijke principes en 'subpolicy's' per land.
- Een 'policy' die in alle landen geldt, maar dan met lokale afwijkingen indien ze in strijd is met de lokale wetgeving.

■ **Auteur: Sophie Maes**, advocaat-vennoot Claeys & Engels

## Hoe worden aandelenplannen in internationale context belast?

Diverse soorten aandelenplannen (zoals aandelenopties) blijven een geliefde manier om werknemers te belonen en te betrekken in de resultaten van hun werkgever. Maar hoe worden die belast als ze van een buitenlands bedrijf komen?

Het komt steeds vaker voor dat de werknemers van een Belgische dochtervennootschap mogen deelnemen aan een aandelenplan van de buitenlandse moedervernootschap. Maar welk land is dan bevoegd om belasting te heffen, enerzijds op de toegekende aandelen en anderzijds op de eventuele dividenden?

In dit korte overzicht gaan we alleen in op de algemene principes inzake belastingheffing in een internationale context en niet op de diverse gunstregimes die bestaan voor aandelen(opties).

### De aandelen(opties) zelf

De belastingheffing op de aandelen(opties) volgt normaliter de gewone regels inzake het beroepsinkomen. De aandelen(opties) worden immers beschouwd als een bezoldiging voor arbeidsprestaties. Dit wil zeggen dat in principe gekeken moet worden naar de werkstaat (de staat waarin de beroepswerkzaamheid fysiek uitgeoefend wordt).

Indien de werknemers louter in België werken, zullen de aandelen(opties) uitsluitend in België belast worden. Indien de werknemers in een 'salary split'-situatie werken (bijvoorbeeld 50 procent in België en 50 procent in het buitenland, en ook in het buitenland belast worden), dan dient de belastingheffing in principe ook verdeeld te worden tussen België en de andere staat die heffingsbevoegd is. Hoe de aandelen(opties) specifiek belast worden in elk land, hangt van het interne belastingregime van dat land af.

Moet de Belgische werkgever ook de bedrijfsvoorheffing inhouden op de aandelen(opties) die door de buitenlandse moedervernootschap worden toegekend? Volgens artikel 270 WIB'92 moet de schuldenaar of tussenpersoon die in België belastbare bezoldigingen toekent, hierop bedrijfsvoorheffing inhouden. Deze verplichting geldt echter alleen indien deze schuldenaar of tussenpersoon daadwerkelijk een vestiging heeft in België.

In het geval van aandelen(opties) toegekend door een buitenlandse moedervernootschap is er geen Belgische schuldenaar.

De vraag blijft of er nog een Belgische tussenpersoon is. Hierbij moet gekeken worden naar de manier waarop de toekenning van de aandelen(opties) in de praktijk verloopt:

- Indien alles door de buitenlandse moedervernootschap geregeld wordt en ook alle vragen in verband met de aandelen(opties) aan deze buitenlandse vennootschap gesteld moeten worden, dan dient er geen Belgische bedrijfsvoorheffing ingehouden te worden.
- Indien de Belgische vennootschap ook betrokken wordt bij de toekenning (bijvoorbeeld als aanspreekpunt voor de werknemers inzake de toekenningsvoorwaarden, of als zijzelf de aandelen of opties toekent), dan dient er wel bedrijfsvoorheffing ingehouden te worden. Deze bedrijfsvoorheffing zal in principe ingehouden moeten worden op de normale bezoldigingen van de werknemer.

Als een buitenlandse vennootschap aandelenopties toekent, dan dient de Belgische vennootschap, waarbij de begunstigde werknemer werkt, ervoor te zorgen dat deze aandelenopties vermeld worden op de fiscale fiches (281.10 of 281.20) en overeenstemmende samenvattende opgave van de werknemers. Anders wordt het voordeel van de aandelenopties bij de belastbare winst van de Belgische vennootschap gevoegd (en daar dus ook belast). Ongeacht of er Belgische bedrijfsvoorheffing wordt ingehouden, zijn de werknemers in elk geval verplicht de waarde van de toegekende aandelen(opties) op te nemen in hun belastingaangifte.

### Wat met de dividenden?

Als alles goed gaat, dan zullen de werknemers eveneens dividenden ontvangen op de hen toegekende aandelen. De meeste dubbelbelastingverdragen bepalen dat deze dividenden belastbaar zijn in de woonstaat (België in ons voorbeeld), maar ook belast mogen worden in de staat van de vennootschap die de dividenden toekent (bronstaat).

De dividenden worden dus dubbel belast (een eerste keer in het buitenland, een tweede keer in België tegen een tarief van 25 procent). Om deze dubbele belasting te milderen, bepalen de meeste dubbelbelastingverdragen evenwel een maximale belasting in de bronstaat (vaak 15 procent, bijvoorbeeld in de verdragen met Frankrijk en Duitsland).

Het probleem is dat de bronstaat in eerste instantie een hoger belastingpercentage zal toepassen en dat de belastingplichtige daarna de teruggave van een deel van deze belasting kan vorderen. In de praktijk komt dit neer op een omslachtige administratieve procedure om enkele euro's minder buitenlandse belastingen te betalen.

### Complex

Bij het toekennen van aandelen(opties) in een internationale groep, zullen de aandelen(opties) belast worden in dezelfde staat als de normale bezoldigingen belast worden. Daarnaast zal er ook vaak dubbele belasting zijn van de eventueel uitgekeerde dividenden. In elk geval is het toekennen van aandelen(opties) in een internationale groep een zeer complexe operatie. Idealiter wordt per land bij het aandelenplan een bijlage geleverd die de fiscale regeling in dat land uitlegt.

■ **Auteur: Koen Franssaer**, advocaat Claeys & Engels



→ Leden van HR Square krijgen **20 % korting** bij aankoop van dit boek via [www.lannooshop.com/](http://www.lannooshop.com/) [hrsquare.com/](http://hrsquare.com/). Zolang de voorraad strekt.



## Silicon Valley

Als kinderen in een snoepwinkel voelden ze zich. Die geestdrift, gretigheid en gejaagdheid denderen ook door 'The Spirit of the Valley', het verslag dat Peter Hinssen (consultant en docent aan London Business School), Harry Demey (CEO van reclamebureau LDV United) en Steven Van Belleghem (consultant en professor aan Vlerick Business School) schreven over hun trip door Silicon Valley. Samen met nog 17 Belgische ondernemers trokken ze een week van de ene ontmoeting naar het andere bedrijfsbezoek in de Californische ondernemersbonanza. In dit boek zoeken ze uit wat de Valley zo succesvol maakt. Dat gebeurt op een nogal nerveuze manier met tal van verwijzingen naar pioniers en boeken, en geregeld onderbroken door opmerkingen van hun medereizigers.

Vanuit HR-perspectief valt op hoezeer het succes te danken is aan een cultuur waarin talent alle kansen krijgt en waarin de hiërarchie drastisch aan banden gelegd wordt. Her en der staan of stonden echter macho's-in-het-kwadraat aan het hoofd van een iconische onderneming. En zij prediken niet noodzakelijk het omver keilen van de hiërarchische structuren, maar daarvoor geeft het boek niet echt een valabele uitleg. Misschien moet dat toch eens apart uitgelegd worden: bepaalde charismatische ondernemers hebben zelfs de meest kritische en creatieve betrokkenen kunnen doen meestappen in hún ambitie. Als een verlicht despoot kunnen ze hun bedrijf. Wij kijken alvast uit naar zo'n boek. Ondertussen is het leuk grasduinen in uitgaven zoals deze. Soms best inspirerend, misschien wel hoogst motiverend ook, althans als je bereid bent om je kritische zin niet te hard te laten spelen. (Luc De Decker)

→ **The Spirit of the Valley – Extreme inspiratie uit het nieuwe Wilde Westen**  
→ Peter Hinssen, Harry Demey, Steven Van Belleghem & Friends  
→ LannooCampus, 192 blz., € 29,99, ISBN 97894 014 26558

## Dwarsliggers

Met 'dwarsige' medewerkers heeft de Nederlandse psychologe-coach-consultant Thea Gevers het niet over medewerkers met een psychiatrisch probleem. In haar boek 'Zo werkt het dus niet!' beschrijft ze (ongetwijfeld herkenbare) types van personeelsleden die altijd wel wat verzinnen of altijd een uitvlucht klaar hebben om toch maar niet te doen wat van hen verlangd wordt. De ene speelt het slachtoffer ("Ze moeten altijd mij hebben!"), de andere klampt zich vast aan het status-quo ("Het is toch altijd goed gegaan zo?"), de volgende schuift de schuld steeds weer van zich af ("Ik heb het niet gedaan!"). Het kan ook uitdagender, zoals de intimidant beseft ("Fuck you!") of je kan de schone schijn ophouden ("Zeg jij maar wat je wilt...") of gewoon negatief stampvoeten ("Ik doe hier niet aan mee!"). Zelfs voltallige teams kunnen op allerhande manieren dwarsliggen.

Gevers beschrijft de profielen én brengt de oorzaken in kaart. Onder meer beloftes die niet nagekomen worden door de werkgever, doen sommige medewerkers al gauw rebelleren (openlijk of juist niet). Andere uitlokkers zijn geen waardering krijgen, zich niet eerlijk behandeld weten/voelen, niet gehoord of betrokken worden en almaar meer taken opgelegd krijgen. Ook de teloorgang van zekerheden draagt bij aan de negatieve reacties.

Wat de leidinggevende hieraan kan doen? Gevers schuift het 'drieënhalve sporenbeleid' naar voren: de leider moet het verleden afsluiten, zijn eigen functies onder de loep schuiven (en misschien bijsturen), de directe omgeving motiveren en ten slotte de dwarsliggers zelf aanpakken. Haar diagnose annex remedie is op zijn minst een interessante verkenning. (Luc De Decker)

→ **Zo werkt het dus niet! – Omgaan met dwarsliggende medewerkers**  
→ Thea Gevers  
→ Business Contact, 144 blz., € 19,99, ISBN 97890 470 08132

## Teams

Even met de groep naar de kust, de Ardennen of desnoods naar de hei? Die uitstap alleen helpt slechts zelden om een team op het goede spoor te krijgen. Verstandiger is het om ook de juiste interventies te kiezen op basis van groepsdynamisch inzicht. In 'De hei op!' lichten de Nederlandse coaches-trainers René Meijer en Lex Mulder deze aanpak toe, en geven ze uitleg bij diverse modellen en theorieën ter zake. Het academische panorama wordt stevast geconcretiseerd met praktijkvoorbeelden en tips.

→ **De hei op! – Een groepsdynamische aanpak voor teamontwikkeling**  
→ René Meijer & Lex Mulder  
→ Boom/Nelissen, 152 blz., € 122,50, ISBN 97890 244 03530



→ Leden van HR Square krijgen **10 % korting** als ze dit boek voor eind februari 2016 bestellen bij: [www.epo.be/hrsquare](http://www.epo.be/hrsquare).

## Stress

In plaats van gauwgauw tien vuistregels op te sommen om je stress te leren beheersen, zoals de titel lijkt aan te kondigen, bespreken de Amerikaanse en Australische hoogleraren David Barlow, Ronald Rapee en Sarah Perini gebieden die een invloed hebben op je stress én manieren die soelaas kunnen brengen. Verwacht geen mirakeloplossing, want die bestaat niet. Een boek als dit bezorgt je wel handvatten om met het probleem om te gaan en het te milderen. Van ontspanningsoefeningen tot no-nonsense timemanagement.

→ **In 10 stappen je stress beheersen – Met aandacht voor je leefstijl**  
→ David Barlow, Ronald Rapee & Sarah Perini  
→ Nieuwezijds, 175 blz., € 121,95, ISBN 97890 5712 4235



‘Sociale big data’

# Wat onthullen digitale broodkruimels?

■ Luc De Decker

Big data spijzen niet alleen HR-analytics, ze maken ook meer en meer exacte voorspellingen mogelijk, van de resultaten van teams tot de teloorgang of bloei van hele wijken.

**B**etrokkenheid blijkt de belangrijkste voorspeller van productiviteit. Medewerkers wier betrokkenheid tot de top drie behoort, zijn 10 procent productiever dan doorsneemedewerkers. Althans, zo luidt de conclusie uit een merkwaardig onderzoek. De betrokkenheid werd bepaald door te berekenen in welke mate leden van een taakgroep met wie iedere medewerker sprak, ook met elkaar spraken. De studie vond plaats in een automatiseringsafdeling van een IT-bedrijf, waar de gegevens verzameld werden door sociometers, die de interacties tussen proefpersonen in kaart brengen.

De bedenker daarvan is de socioloog Alex Pentland, professor aan het vermaarde Massachusetts Institute of Technology (MIT). Hij noemt het zelf een manier om digitale broodkruimels te verzamelen. Door telefoonverkeer, betaalkaarten, gps-gegevens, sociale media en internetgedrag laten we sowieso al vele digitale broodkruimels achter en Pentlands onderzoekslab heeft instrumenten ontwikkeld die zoveel mogelijk gegevens verzamelen om een betere blik te kunnen werpen op allerhande gedragingen en zelfs voorspellingen te maken op basis daarvan. Hij heeft het over ‘socioscopen’: “Net als de microscoop en de telescoop het onderzoek in de biologie en de astronomie radicaal veranderden, zullen socioscopen in levende laboratoria een radicale verandering teweegbrengen in de bestudering van het menselijk gedrag.”

## Het orakel van Big Brother

In ‘Sociale big data’ legt Pentland uit hoe die massa van gegevens de motor vormt van ‘sociale fysica’, een sociale wetenschap die wiskundige verbanden beschrijft tussen informatie en ideeënstromen enerzijds en het gedrag van mensen anderzijds. “Sociale fysica stelt ons in staat de productiviteit van kleine groepen, van afdelingen binnen bedrijven, maar ook van een stad als geheel te voorspellen. Ze helpt ons ook communicatienetwerken goed in te stellen, zo-

dat we consequent betere besluiten kunnen nemen en productiever kunnen worden”, aldus Pentland.

Het klinkt griezelig, als een orakel van Big Brother, niet eens gesitueerd in een vage toekomst, maar hier en nu. U hoeft maar aan de onthullingen van Edward Snowden te denken of zelfs ‘gewoon’ al aan de gepersonaliseerde advertenties op basis van de websites die we aanklikten of zelfs op basis van de winkels die we daadwerkelijk bezochten. Pentland maakt die bedenking ook zelf. Hij waarschuwt voor grootschalig misbruik: “Het vermogen om de details van de markt of van politieke revoluties te zien, en deze te kunnen voorspellen en beheersen, is een geval van prometheïsch vuur – het kan ten goede en ten kwade worden aangewend.” Hij pleit voor een New Deal: enkele bedrijven en staten bouwen almaar meer macht op in zo’n data-gedreven maatschappij, maar die macht mag niet aangewend worden om de privacy en vrijheid te schenden.

## De steen der wijzen gevonden?

Zag u het al niet zitten dat de wereld van de big data HR binnenglijpt en de gedaante aanneemt van HR-metrics of HR-analytics? Dat blijkt klein bier in vergelijking met de steen der wijzen (of is het de doos van Pandora?) die de sociale fysica laat aanraken. Voorlopig blijven de experimenten nog tamelijk beperkt, maar zelfs dan komt er al heel wat spektakel naar boven. Een voorbeeld? Bij onderzoek naar groepscreativiteit konden Pentland en co met welgeteld 87,5 procent nauwkeurigheid voorspellen welke dagen het creatiefst zouden zijn. De voorspellingen waren gebaseerd op de observatie van de onderlinge contacten en ideeënstromen.

Steeds weer wijst Pentland op het belang van de interactie van teams en op het cruciale van collectieve intelligentie. Dat vormde ook al de sokkel van ‘The New Science of Building Great Teams’, een artikel van hem in de Harvard Business Review. De collectieve intelligentie, het leren van elkaar en versterken van elkaar, kan je pas beïnvloeden wanneer je de interactiepatronen ervan zichtbaar maakt. Deze zaken blijven trouwens niet beperkt tot de bedrijfsruimte. Zoals afdelingen teloorgaan of floreren, zo gebeurt dat ook met wijken en zelfs hele steden. En ook die bewegingen kunnen voorspeld worden door sociale fysica. Menselijk gedrag wordt blootgelegd. ■

“Pentland en co kunnen met 87,5 procent nauwkeurigheid voorspellen op welke dagen het team het creatiefst is.”

→ **Sociale big data – Opkomst van de data-gedreven samenleving**

→ Alex Pentland  
→ Maven Publishing,  
328 blz., € 22,00,  
ISBN 97894 9184 5338



‘Survivalgids voor de kantoorjungle’

## Wat gebeurt er écht op kantoor?

■ Luc De Decker

Hoe overleef je de kantoorjungle? Wie snuistert in het nieuwe boek van Japke-d Bouma, stuit vooral op veel herkenbare ergernissen (en binnenpret).

**B**egin er niet aan. “Flirten, gedraai en gedoe is natuurlijk prima, maar stop ermee zodra er lichaamssappen in het spel dreigen te komen. Een verhouding met een collega? Kansloos. Mijn belangrijkste advies: ontkennen, wegkijken en als de krachten per ongeluk toch een keer zijn losgekomen, nooit, ik herhaal nóóit meer op terugkomen. Negeren. Focus.” Neen, dit is niet noodzakelijk mijn advies, ik citeer uit ‘Survivalgids voor de kantoorjungle’ van de Nederlandse expert ter zake (van de kantoorjungle, bedoel ik) Japke-d Bouma, die daarover ook geregeld schrijft in NRC Handelsblad.

Nu heeft Bouma haar inzichten gebundeld in een boek dat vooral veel kwinkslagen bevat, die op haast perfect onderkoeld Engelse wijze ook best cassant kunnen zijn. De hamvraag luidt of er onder al die ironie of zelfs opstekende scheutjes cynisme ook een laag sérieus ligt over de al dan niet merkwaaardige gedragingen op kantoor. Serieuze hoofdstuktitels zijn er alvast genoeg. Zo staat er, bijvoorbeeld, gewoonweg ‘functioneringsgesprekken’. Ook in dat stukje gaat Bouma de jolige toer op, maar ze eindigt wel met twee voeten op de grond: “De échte functioneringsgesprekken, die heb je natuurlijk niet één keer per jaar, maar elke dag. Elk gesprek in de kantoorjungle is een functioneringsgesprek. (...) De échte functioneringsgesprekken heb je niet met je baas, maar met je collega’s.”

Die aanpak typeert het boek. Grappig, dat wel, en steeds met een duidelijk punt, dat ook, maar finaal krijg je dan wel geen survivalgids voorgeschoteld. Ondanks al die kritiek (die vaak ook wel hout snijdt), blijf je achter met een uit de krant gescheurde columnbundel. Die columns zijn echter zo pienter opgebouwd en bevatten zoveel gniffelmomenten en herkenningpunten, dat je er lachend blijft in grasduinen. En leren we er iets uit? Jazeker, maar dan alleen als je echt niet weet wat er zoal onder de radar van het ‘politiek correcte’ kantoorgedrag wriemelt. ■

→ **Survivalgids voor de kantoorjungle**  
→ Japke-d Bouma  
→ Uitgeverij Thomas Rap, 255 blz, € 19,90,  
ISBN 97894 004 04113



SPREEK  
**HR TALENT**  
DIRECT AAN

[WWW.HRSQUARE.BE](http://WWW.HRSQUARE.BE)

**UW HR VACATURES  
VANDAAG NOG ONLINE  
ÉN IN DE DIGITALE  
HR SQUARE  
NIEUWSBRIEVEN.\***

\*E-zines verschijnen tweemaal per week op dinsdag en vrijdag.

**Meer weten?** Contacteer Vanessa Van Acker:  
vanessa.vanacker@publicarto.be,  
Tel. 053 82 60 94 - GSM 0468 15 38 64

Netwerk voor arbeidsrelaties en personeelsbeleid  
**HR.SQUARE**





**Marleen Boen**  
Managing Partner  
The Coaching  
Square



**Kristel Bracke**  
Directeur Personeel &  
Organisatie  
Attentia



**Alain Coleman**  
Marketingmanager  
Synergie



**Johan Defever**  
HR Director  
Tempo-Team



**Johan De Meyer**  
Directeur  
Kluwer Opleidingen



**Jan Machtelinckx**  
Market Leader Belux  
Hay Group



**Marleen Malfait**  
Management  
Consultant  
Quintessence



**Ine Meeussen**  
Partner  
Ufinity



**Philippe Norman**  
Manager Legal Solutions  
Partena Professional



**Geert Serneels**  
Managing Partner  
Ogilvy Internal  
Communications



**Dirk Spillebeen**  
Programme Director  
IFBD (Institute for  
Business Development)



**Roland Vanden Eede**  
Algemeen Directeur  
Mensura EDPB



**Frank Vander Sijpe**  
Director HR  
Research  
Securex



**Frans van de Ven**  
Senior Associate  
Consultant  
Galilei



**Cedric Van Garsse**  
Associate Director  
Talent Management  
Hudson



**Stephan Vanhaverbeke**  
Director Social Affairs  
Agoria



**Geert Volders**  
Directeur  
Ascento



**Chris Wuytens**  
Managing Director  
Acerta Consult

# Hebben we nood aan een 'nieuwe leider'?

Leiderschapsvaardigheden blijven een actueel thema. Misschien moeten we 'actueel' zelfs schrappen, want leiderschap is nu al een paar decennia hoogst 'actueel'. Waarom dan wel? Waarom blijven almaar dezelfde noden op dit gebied bestaan? We blijven maar investeren in 'leadership', maar zet het ook zoden aan de dijk?

Of is het een symptoom van iets anders? Hebben we trouwens wel een 'nieuwe leider' nodig, een nieuw type van leider,

die coacht, enthousiasmeert en participatie verkiest boven bevelen? Of welke leiderschapsvaardigheden zijn er nodig voor het 'nieuwe leidinggeven'? Hoe anders is dit 'nieuwe leidinggeven' dan wel?

Wat vinden de leden van de HR Square adviesraad ervan? Het antwoord vindt u op de volgende bladzijden. ■



> **Marleen Boen**

(The Coaching Square)

*“Sommigen bedanken nu voor de promotie tot manager. Leidinggeven is dus toch wel minder evident dan het lijkt.”*

© gf



> **Geert Serneels**

(Ogilvy Internal Communications)

*“Het evenwicht vinden tussen humanisme en prestatiegerichtheid blijft een uitdaging.”*

© gf

## Een leider van vlees en bloed

Het leerproces van de leidinggevende stopt nooit. De nieuwe leider bestaat als dit wil zeggen dat hij openstaat voor de verschillende stijlen van leidinggeven en niet alleen maar kan directief zijn óf delegeren – de bevragende en ondersteunende stijl bestaan ook. Leiderschap is een thema van alle tijden omdat het nog steeds niet opgenomen wordt in de schoolopleiding.

Leiderschap is trouwens zowel een attitude als een verzameling van competenties. Het is dus nooit ‘af’. Leidinggeven is een modelvoorbeeld voor levenslang leren. Investeren blijft nodig, omdat in de snel veranderende tijd er een enorme flexibele houding van de leider wordt verwacht. Over de verschillende revoluties heen zitten we nu in het humane tijdperk, waarin leidinggeven écht het verschil kan maken. Omdat we nu beland zijn in een moment waarop sommigen voor de promotie tot manager zelfs bedanken, wil dit zeggen dat leidinggeven toch wel minder evident is dan het lijkt. Meer en meer lijkt leidinggeven op opvoeden en als ouder ben je ook nooit uitgeleerd...

Aangezien de mens een complex wezen is en we evolueren in onze verlangens en onze noden, is het niet meer dan normaal dat leidinggeven ook evolueert. Omgaan met vermoeidheid, omgaan met de massa aan keuzes, omgaan met tijd, met geld, met betrokkenheid en engagement – dat alles wordt vandaag anders ingevuld. Evolveer je mee? Zit je vastgeroest in je oude overtuigingen?

Vandaag stelt de topleider zich op als iemand die niet de waarheid in pacht heeft en die verdraagzaam omgaat met de verschillende meningen van zijn medewerkers. Meer dan ooit heeft de leider een stevige ruggengraat nodig, zodat hij kan beslissen en toch menselijk blijft en rekening houdt met de diversiteit van zijn mensen en de noden van zijn bedrijf. Als je de kwaliteiten van de leider oplijst, kom je op een lijstje dat lijkt op de perfecte mens... en die bestaat niet. Kortom, enige kwetsbaarheid is aan de orde. Nooit eerder gezien, maar vandaag is de leider zelf een mens van vlees en bloed, die ook vermoeid is, ook een gezin en kinderen heeft en die ook op zondag vrije tijd nodig heeft. Hij is geen supermens, maar heeft wel superkwaliteiten. Welke leider verkies jij, die van vandaag of die van 50 jaar geleden? ■

## Als leiders lijders worden

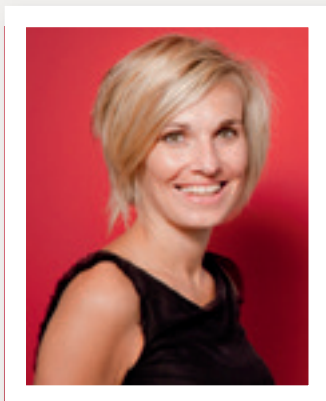
Slecht leiderschap is van alle tijden. Een gebrek aan lange-termijnvisie, meetings die niet deugen, onduidelijke communicatie, te weinig aandacht voor de mens achter de medewerker... Anderzijds is leider zijn vandaag geen ‘mak-ke’. De druk van de aandeelhouders, een veeleisende werkomgeving, change à volonté, je zou zelfs durven denken dat een leider vandaag ‘een grote S’ (van Superman) op zijn/haar borstkas draagt. Indien niet, wordt het zwemmen en zwoegen om boven te blijven.

En toch, goed leiderschap is geen ‘rocket science’. Zonder visie ben je geen leider. Je geloof in een project en er 100 procent voor gaan, is cruciaal. Als strateeg ben je een bezieler die mensen warm maakt voor je project. Exit het kabbelbeekje, de voorzichtigheid en de angst voor het negativisme.

Visie en strategie zijn essentieel en worden ondersteund door ‘authentiek people management’. Zijn wie je bent, in dialoog gaan met je mensen, hen connecteren en betrekken bij het waarom van je organisatie, en hen ontwikkelen tot competente en trotse medewerkers. Dat is de menselijke opdracht van een authentieke leider. Vreemd om vast stellen dat vandaag leiders opgeslorpt worden met operationele taken en niet beseffen dat medewerkers op alle niveaus het verschil kunnen maken. Overigens, eenmaal je als leider menselijk uit de bocht gaat, is het heel moeilijk om het vertrouwen te herstellen. Het evenwicht vinden tussen humanisme en prestatiegerichtheid blijft een uitdaging.

Sterk leiderschap uit zich ook in P&L- verantwoordelijkheid en het begrijpen van de hefbomen van de business, waardoor hij consequent de bottom-line bewaakt en de juiste beslissingen neemt. Efficiëntie en resultaten domineren de agenda. Ontkomen kan je er niet aan en bij gebrek aan cijfers dreigt een ontslag via de achterdeur.

Hoog tijd dus voor ‘bewuste’ leiders. Wie vandaag een visie heeft, de gedeelde visie kan uitdragen en medewerkers aligneert, scoort niet alleen hoog op de waarderingsladder, maar boekt ook prima financiële resultaten op korte én lange termijn. Ben je een leider en beschik je niet over deze ‘competenties’, aarzel dan niet en laat je omringen met managers en medewerkers die je de nodige support geven. ■



### > Ine Meeussen

(Ufinity)

*“If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together.”*

© gf



### > Frans van de Ven

(Galilei)

*“Leidinggeven is niet alleen situationeel, maar ook context-afhankelijk.”*

© gf

## Sprinter of estafetteloper?

De veranderende arbeidsmarkt doet stilaan een beroep op andere leiderschapscompetenties dan we gewend zijn. Welke zijn dat? We identificeerden alvast één competentie die op leiderschapsniveau aan belang wint: samenwerken.

Het systeem van top-down, rechtlijnig management vertoont beslist meer en meer barsten. Zijn de huidige organisatiesystemen opgewassen tegen de toenemende complexiteit? Onder andere door een toenemend verzuim groeit het besef dat een groot deel van het aanwezige talent en menselijke potentieel onderbenut blijft. De vraag naar nieuwe samenwerkings- en leiderschapsvormen klinkt dan ook steeds luider.

### Samenwerken, alsmar belangrijker

Om aan de uitdagingen van vandaag tegemoet te komen, zijn er leiders nodig die resoluut voor verbinding gaan. Voortdurend afstemmen met andere afdelingen en stakeholders (zowel van binnen als buiten het bedrijf), wordt één van de kerntaken. Afdelingen kunnen het zich niet langer veroorloven om naast elkaar te lopen, met enkel een focus op hun eigen prestatie. Om in de markt te overleven, moeten ze naar buiten kijken en zich openstellen om te verbinden en naar een gezamenlijk resultaat toe te werken.

### Eerste voorwaarde: een team in topvorm

Uiteraard moet een leider er in de eerste plaats voor zorgen dat hij zelf, samen met zijn team, in topvorm is. Maar minstens even belangrijk is het om de partnerships buiten de eigen afdeling te onderhouden en benutten om de organisatieketting goed gesmeerd te houden. Is de nieuwe leider dus een sprinter? Hoewel de leider zelf in topvorm moet zijn, zeggen we eerder van niet. “If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together.” In de toekomst haal je het echt niet meer alleen.

### Tijd om het stokje door te geven?

De nieuwe leider doet niet alleen zelf aan topsport, maar zet zichzelf ook elke dag in om als onderdeel van een breder organisatiesysteem een meerwaarde te zijn. Net als een estafetteloper, levert hij zelf én samen met een team mooie prestaties. Kortom, tijd om het stokje door te geven aan leiders die verbinding vooropstellen en moeiteloos connecteren met alle belanghebbenden. Wat denk jij? ■

## Leidinggeven of bedrijfsthater?

Leiderschap staat de laatste decennia hoog op de agenda. Het gebrek aan leidinggevende capaciteit lijkt een oud zeer. En dat mag geen verrassing zijn. Iedereen weet ondertussen dat de medewerkers met de beste vakkennis vaak niet de beste leiders zijn. En toch is dit tot op vandaag meestal het belangrijkste criterium om iemand uit te nodigen om leider te worden.

Als we dan toch op zoek gaan naar mensen met de juiste leidinggevende vaardigheden, focussen we ons vooral op het ‘kunnen’. Zelden wordt er met potentiële leidinggevers stil gestaan bij de vraag: wil ik leidinggeven? Of: wat voor leidinggevende wil ik zijn? En passen mijn ambities als leidinggevende wel in de leiderschapscultuur van ons bedrijf? Leidinggeven is een belangrijk kruispunt in een loopbaan waar te weinig aandacht aan wordt besteed.

### Niet één zaligmakende set

Dat leidt ons onder meer tot de ‘context’ waarbinnen mensen leidinggeven. Leidinggeven in een grote productie-eenheid vraagt alvast andere competenties dan leidinggeven aan een kleine groep van hoogopgeleide specialisten. Het wordt al snel duidelijk dat er niet één zaligmakende set van leidinggevende competenties bestaat die in elke context leidt tot succes. Leidinggeven is niet alleen situationeel, maar ook context-afhankelijk.

### Nood aan zelfleiderschap

De enige vorm van leiderschap die we vandaag en morgen in elke organisatiecontext meer en meer zullen nodig hebben, is zelfleiderschap. De snelheid en complexiteit van de uitdagingen waar onze organisaties vandaag voor staan, maken dat een strikt hiërarchische vorm van leidinggeven niet meer werkt. De veranderingen gaan te snel en de ‘command en control’-stijl is te langzaam, te bureaucratisch en te star.

Het zou mooi zijn, mochten we vanuit een toenemend zelfleiderschap de brug kunnen bouwen naar authentiek leidinggeven aan anderen. Leidinggeven zonder elke dag in een ‘rol’ te kruipen om het bedrijfsthater te betreden. Leidinggeven op basis van wie we echt zijn, onze waarden, overtuigingen en talenten. Misschien had managementgoeroe Peter Drucker toch gelijk toen hij zei dat “persoonlijk leiderschap het enige leiderschap is dat een rol zal spelen in de 21ste eeuw.” ■



> **David Ducheyne**

(Securex)

*“De meeste organisaties zijn toxisch voor de duurzame leider.”*

© gf



> **Conny Hooghe**

(Wolters Kluwer)

*“De nieuwe leidinggevende moet een coach zijn, een inspirator die een kader schetst en ruimte geeft aan de leiders in zijn team.”*

© gf

## Er zijn geen helden meer

Er bestaan talloze hardnekkige mythes over leiderschap. Zo zou leiderschap gaan over de leider zelf, die als een superheld het bedrijf redt. We sturen (toekomstige) leiders nog steeds naar vorming, met beperkt resultaat. Dit is de paradox: de leider is de belangrijkste reden om een organisatie te verlaten. En als het gaat over wat ons op het werk gelukkig maakt, dan staat de leider niet hoog op de lijst. Stel iemand de vraag over wat iemand tot een goed leider maakt. Het gaat niet over competenties, het gaat over karakter.

### Zonder zekerheden

In een VUCA-wereld hebben we nood aan een leiderschap dat klaar is voor de huidige turbulente wereld. Dat leiderschap moet in de eerste plaats duurzaam zijn: naar de resultaten, naar de mensen, naar zichzelf.

De Vucanisering maakt leiderschap moeilijker, want de competenties die we nodig hebben, zijn nauwelijks te leren. Zekerheden vallen weg en de houdbaarheid van een visie is zeer beperkt. Dan moet een leider terugvallen op zichzelf, op het eigen karakter. Dat is het enige wat stabiel is en zekerheid biedt.

Dit is in tegenstelling met wat vandaag in bedrijven gebeurt. Leiders worden benoemd. Leider zijn is een functie, verstrikt in hiërarchische lijnen. We verwachten heldhaftige prestaties van leiders. De leider staat onder druk om snel resultaten te boeken, waardoor de focus meer op controle ligt. Maar overmatige controle verstikt het vertrouwen en belemmert de ontwikkeling. De duurzame leider die zinvolheid creëert, vertrouwen bouwt, mensen helpt ontwikkelen en motiveert, is een bedreigde soort. We vragen deze leider zich in te passen in een tredmolen gericht op een illusoire voorspelbaarheid. De meeste organisaties zijn toxisch voor de duurzame leider.

### Ruimte laten

Wil de nieuwe, op duurzaamheid gerichte leider dus ontstaan? Leiderschap draait niet rond de persoon van de leider. De leider is zoals iedereen op zoek naar de weg in een turbulente omgeving. Als we naar een nieuw leiderschap willen evolueren, dan moeten we evolueren naar een leiderschaps-cultuur die duurzaam leiderschap mogelijk maakt, die ruimte laat aan leiders en teams om beslissingen te nemen, fouten te maken en te groeien. Neen, er zijn geen helden meer.

Meer over dit thema vindt u in het boek 'Duurzaam leiderschap - Leiden in een VUCA-wereld', dat begin 2016 uitgegeven wordt door Die Keure. ■

## Iedereen is een leider

Wie is de nieuwe leider? Het debat hierover is in het verleden al te vaak verengd tot 'de nieuwe leidinggevende'. Onterecht in tijden waarin medewerkers steeds luider vragen naar participatie en zelfsturend werken.

Leiderschap heeft immers niets te maken met je functie binnen een organisatie, met je 'graad' of met de grootte van je team. Het wordt bepaald door de manier waarop je verantwoordelijkheid opneemt, hoe je de grenzen afdakkt en hoe je impact en hoe je duurzaamheid inbouwt in al wat je doet. Iedereen kan dus een rol als leider opnemen, ongeacht zijn functie. En steeds meer medewerkers willen die stap voorwaarts zetten.

### Tussen willen en doen

Daar ligt voor HR een nieuwe uitdaging. In de praktijk loopt het immers nog te vaak fout tussen willen en doen. Niet elke medewerker die een rol als leider naar zich toe wil trekken, weet hoe dat aan te pakken. Sommigen deinzen uiteindelijk toch terug voor de verantwoordelijkheid, uit angst voor de gevolgen.

HR én het management hebben daar een belangrijke opdracht te vervullen: de cultuur creëren waarin verandering normaal is, waar welzijn en resultaat hand in hand gaan, en waar je af en toe op je bek mag gaan.

### De leider als coach

En daar treedt de nieuwe leidinggevende toch weer op de voorgrond. Uit een onderzoek van Wolters Kluwer in 2014 bleek dat coaching meer dan pure 'business skills' als grootste meerwaarde van een leidinggevende wordt beschouwd.

De 3300 respondenten oordeelden dat het geven van vertrouwen en autonomie (58 procent), het versterken van de ontwikkeling van medewerkers en zichzelf (43 procent) en een sterke persoonlijke communicatie (42 procent) de belangrijkste vaardigheden zijn van een leidinggevende. Precies die eigenschappen schrijven we toe aan een sterke coach. De nieuwe leidinggevende moet dus een coach zijn, een inspirator die een kader schetst en ruimte geeft aan de leiders in zijn team.

Leiderschap mag dan al lang op de agenda staan van organisaties en van HR, het is vandaag actueler en noodzakelijker dan ooit. Alleen is de definitie veranderd en hebben we niet enkele, maar veel leiders nodig. ■



### > Dirk Spillebeen

(IFBD)

*“Goed leiderschap is meer dan een recept. Het is een constant gevecht met de manager-meeuw in elk van ons.”*

© gf



### > Alain Colleman

(Synergie)

*“Er moet gezocht worden naar een nieuw evenwicht tussen werknemers sturen en ruimte voor individuele zelfsturing.”*

© gf

## Elimineer de meeuw in uw persoonlijk leiderschap

Net zoals bij elke andere leidinggevende, hebben incompetente, machtsgeile, absurd veeleisende en onredelijke managers ons carrièrepad gekruist. Maar evenzeer mochten we rapporteren aan respectvolle, competente, intelligente, motiverende en innemende directeurs. En wat hebben wij hieruit geleerd?

Als we de perfecte soufflé willen bakken, dan nemen we het recept van Piet en niet dat van Maria, de huisvrouw zonder gêne die op prime time haar soufflé integraal verpietert... Maar waarom doen we dit niet als leidinggevende? Waarom zien we wel het verschil tussen goed en slecht, maar passen we dat niet toe?

### Demotiveren

We weten perfect wat ons irriteerde. Welke opdrachten motiverend werkten, welke demotiverend. Wat ons frustreerde tijdens een slecht voorbereid evaluatiegesprek. Waarom we zoveel excuses moesten verzinnen om te overleven in de oeverloze verveling van onze repetitieve dagtaak. Hoe harder werken, steeds meer werk betekende. Behalve voor Piet of Petra, omdat hun mooi-praterij steeds lukte. En hoe blind onze manager hiervoor was en er telkens opnieuw intuïde, tot we zelf de Piet-Petra-truc probeerden en schaamteloos op onze bek gingen. Hoe demotiverend het was om - zonder commentaar - die promotie of dat leuke project aan ons voorbij te zien gaan.

### Meer dan een recept

Maar we weten envoged hoe belangrijk dat schouderklopje was. Onze glimlach toen de grote baas ons aansprak met de voornaam en ons bedankte voor dat rapport waar we drie avonden lang aan hadden gewerkt. Hoe graag we die vijf minuten vertelden over ons zieke kind of onze zieke kat. Hoe we groeiden als onze manager bij de grote baas refereerde naar ons succesvolle project en de pluimen niet op zijn eigen hoed stak. We zijn de échte ervaringsdeskundigen en kennen het recept van goed leiderschap beter dan wie ook.

Goed leiderschap is echter meer dan een recept. Het is een constant gevecht met de manager-meeuw in elk van ons. De meeuw die de werkplek binnenvliegt, veel lawaai maakt, de boel onderschijnt en al krijsend weer verdwijnt... En soms wint de leider, maar nog te vaak de meeuw. Succes in uw gevecht! ■

## Een ander soort leiderschap

Naast het ‘nieuwe werken’ is er ook nood aan ander soort leiderschap. Werknemers veranderen, organisaties veranderen, werkposten veranderen. En dat wil zeggen dat de leidinggevers mee moeten veranderen.

Waar vroeger vooral waarde werd gehecht aan werknemers die taken konden uitvoeren of dingen konden reproduceren, wordt er nu meer en meer belang gehecht aan het vermogen tot creativiteit, innovatie en autonoom denken. Er is meer ruimte voor de individuele werknemer, maar ook voor een andere manier van samenwerken. Er is dus nood aan een nieuwe werkcultuur.

### Anders gaan denken, anders gaan werken

De functie van manager of leidinggevende verschuift langzaam van ‘baas’ naar ‘coördinator’. Hij moet mensen vertrouwen en verantwoordelijkheid geven in plaats van louter een team te sturen en controles uit te voeren.

Werknemers gaan dan weer, in tegenstelling tot vroeger, niet meer zomaar louter werken om brood op de plank te krijgen. Ze willen nu een job die hen blijvend uitdaagt en waardoor ze gepassioneerd zijn. Dat wil zeggen dat er een einde is gekomen aan het traditionele denken uit de productie-economie.

Medewerkers willen zichzelf kunnen ontwikkelen en moeten de kans kunnen krijgen om door te groeien. Door hen actiever te gaan betrekken bij het realiseren van gestelde doelen en hen specifiek in te zetten op hun sterktes, kan een leidinggevende zijn medewerkers optimaal laten groeien en kan hij het maximum uit zijn team halen.

### Tussen sturen en zelfsturing

Bovendien evolueren we naar een wereld waarin werk en privé meer en meer in elkaar overlopen en waarin er plaats is voor thuiswerken of flexwerken. Ook dat vraagt om een heel andere aanpak van managers. De traditionele werkstructuren en hiërarchie vervagen in veel organisaties, waardoor wederzijds vertrouwen en verantwoordelijkheid veel belangrijker worden.

Als we willen toewerken naar een wereld waarin er plaats is voor de veranderende noden van de werknemer, zullen leidinggevers hun huidige rol dus anders moeten invullen. Er moet gezocht worden naar een nieuw evenwicht tussen werknemers sturen en ruimte voor individuele zelfsturing. ■



> **Kristel Bracke**

(Attentia)

*“Wie zich goed voelt, presteert beter. Een slimme leidinggevende speelt hierop in door de vitaliteit van zijn medewerkers te faciliteren.”*

© gf



> **Johan Defeverre**

(Tempo-Team)

*“Nieuwe leider? Het is de oude rol van de leider waarop we steeds maar bijkomende verwachtingen hebben gestapeld.”*

© gf

## Word een vitaal leider in 3 stappen

Vandaag ligt de focus van leiderschap bijna uitsluitend op presteren. Welzijn en vitaliteit van medewerkers vormen geen prioriteit. Onderzoek toont echter aan dat medewerkers die zich goed voelen in hun vel ook beter presteren. Een slimme leidinggevende speelt hierop in door de vitaliteit van zijn medewerkers te faciliteren. Word een slimme en vitale leider in drie stappen. Het recept:

■ **Luister naar jezelf en zoek naar jouw bron van energie**

Neem regelmatig een échte pauze weg van jouw bureau. Ga voor een korte wandeling van 10 minuten buiten, samen met een collega of flirt eens met de trap door twee verdiepingen te stijgen en vervolgens twee verdiepingen te dalen. Kort maar krachtig.

■ **Detecteer de energielekken en de energiebronnen van uw team**

Als één van uw teamleden al enkele dagen heel wat stiller is dan gewoonlijk, schenk hier dan discreet extra aandacht aan. Het feit dat u dit bespreekbaar maakt, betekent al veel. Misschien moet hij/zij door een gewijzigde thuissituatie meer aandacht besteden aan de kinderen. Een flexibelere uurregeling kan voor die medewerker een energiebron zijn en bij de partner een energielek (frustraties) wegnemen.

■ **Coach je teamleden en verwijs hen door indien nodig**

Wanneer een medewerker slecht slaapt, angstaanvallen heeft of regelmatig paniekerig reageert op zeer drukke momenten in het project, dan is er mogelijk meer aan de hand dan gewoon 'druk, druk, druk'. Het kan zinvol zijn deze persoon door te verwijzen naar de medische dienst of eventueel naar een collega die een burn-out heeft meegemaakt. In sommige gevallen is doorverwijzing al voldoende om te komen tot een oplossing.

**Naar een 'triple win'**

Deze kennis toepassen ter bevordering van het welzijn en de vitaliteit van jezelf en je teamleden heet vitaal leiderschap. Leiders, wees slim en focus op de energie van jullie teamleden. Manage hun stress, energie, engagement en veerkracht. Dit geeft een 'triple win': een 'win' voor het individu, een 'win' voor het team en een 'win' voor de organisatie. De waarde van je business zal hierdoor stijgen. ■

## Als de nood het hoogst is...

Ik bleef al even steken op mijn bijdrage rond 'de nieuwe leider', omdat het ook voor mij niet echt meer duidelijk is wat we nu willen van hem of haar. Vorige week kwam mijn redding door een keynote van Gie Kauwenberghs van Hay Group op de Global HR-meeting van onze groep. De rol die we de 'nieuwe leider' geven, is niet nieuw: het is de oude rol van de leider waarop we steeds maar bijkomende verwachtingen hebben gestapeld. Het grootste deel van de energie van elke leider gaat nog steeds naar zijn managementtaken: budgetten, performance-gesprekken, rapporten...

### “De uitdaging: de 'nieuwe leider' verlossen van klassieke managementtaken.”

Aan die voltijdse taak hebben we enkele decennia geleden 'visie' toegevoegd. Dezelfde man of vrouw die de zaak zo efficiënt mogelijk bestuurde, moest dan ook de 'visie' hebben: de vlag van de toekomst kunnen planten en daarover nadenken tussen het managen door. Vandaag moet die leider ook nog eens de persoon zijn die zijn medewerkers en teams coacht naar participatieve samenwerking in 'cross-functionele teams', 'strategische werkgroepen', 'lean-managementtrajecten' en ga zo maar voort.

**Piramidaal of fluïde?**

Daarnaast blijven we onze organisaties klassiek piramidaal en hiërarchisch vormgeven. We blijven dus nog steeds werken vanuit het oude management. Zoeken we dan echt wel nieuwe leiders? Kun je een 'nieuwe leider' al die rollen laten spelen? Er zit, minstens een stuk, nieuwe leider in de meesten van ons, maar de uitdaging ligt in eerste instantie niet op die leider als individu. De uitdaging ligt op twee vlakken: de organisatiestructuur en de 'nieuwe leider' verlossen van klassieke managementtaken.

Interessant idee haalde Gie Kauwenberghs aan: zorgen voor een meer fluïde organisatie enerzijds en het splitsen van de rollen van manager-leider in gelijkwaardige maar niet hiërarchisch gecombineerde functies. En zoals dikwijls bij goede ideeën, bleek dat niet zo nieuw. Eigenlijk is het gebaseerd op 'tribal' structuren die al eeuwen bestaan. ■



### > Nathalie De Regge

(Ascento)

*“Om mensen te motiveren, hebben leidinggevendenden vooral zelfkennis, zelfleiderschap en vertrouwen nodig.”*

© gf



### > Jan Machtelinckx

(Hay Group)

*“De leider heeft een bepaalde ‘naturelle’ nodig die ervoor zorgt dat zijn leiderschap legitiem overkomt.”*

© gf

## Leidinggevendenden hebben grotere spreidstand nodig

Vandaag moeten leidinggevendenden even polyvalent zijn als elk van hun medewerkers. Ze zijn manager én coach van hun team. Ze moeten inspireren, dienen én enthousiasmeren. Daarvoor hebben ze grondige zelfkennis én zelfleiderschap nodig.

Vertrouwen wordt meer en meer het sleutelwoord, zeker als medewerkers thuis of in een satellietkantoor werken. Dat vraagt een heel andere manier van leidinggeven: minder controleren en meer loslaten, minder zicht op het werkproces zelf en meer vertrouwen, minder uitgaan van inzet en meer van resultaat.

Om te evalueren op resultaat, zijn heldere doelstellingen nodig die je bij voorkeur samen opstelt, alleen al om het engagement van de medewerker te verzilveren. De doelstelling wordt een kader dat de medewerker zelf verder kan inkleuren, met veel vrijheid in hoe hij dat doet.

### 25.000 euro per medewerker per jaar

Onze dynamische en soms grillige economie vraagt polyvalente medewerkers die snel kunnen schakelen, zonder onderweg te botsen op een burn-out. Daarvoor zijn leidinggevendenden nodig die zichzelf in vraag durven te stellen, die zicht hebben op hun eigen ondersteunende en blokkerende overtuigingen.

Want ook de leidinggevendenden zelf moeten polyvalent zijn. Ze moeten de missie, de visie en de koers van hun organisatie kunnen uitdragen. Ze moeten hun medewerkers managen én motiveren om tot hogere resultaten te komen. Ze moeten ervoor zorgen dat hun medewerkers voldoening blijven halen uit hun job. Ze hebben een luisterend oor nodig voor hun medewerkers, en moeten de inspraak van elke medewerker stimuleren en valoriseren. Een kwestie van empowerment, van motivatie en van financieel voordeel voor de organisatie. Want gemiddeld gaat 20 procent van de werknemers te weinig gemotiveerd of zelfs gedeconnecteerd werken. Per gedemotiveerde medewerker kost dat een organisatie per jaar gemiddeld 25.000 euro.

### Zich blijven ontwikkelen

Ook daarom moet de leidinggevende zijn medewerkers stimuleren tot zelfontplooiing, zelfleiderschap en verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan. Want om langer gemotiveerd actief te blijven, moeten medewerkers zich blijven ontwikkelen, zich blijven bijscholen, zich blijven aanpassen aan veranderende tools, aan mondiger klanten en aan wisselende collega's. ■

## Investeren in leiders loont met een doelgerichte aanpak

De wereld is volop in ontwikkeling door globalisering, digitalisering en individualisering. HR-afdelingen worstelen daardoor met de vraag of er een ‘nieuwe leider’ nodig is. Duidelijk is dat ‘one size fits all’ niet meer past bij nieuwe generaties. Een nieuwe aanpak van leiderschapsontwikkeling is zeker en vast gewenst.

### 70 procent bepaald door de leiderschapsstijl

Effectieve leiders zijn van onschatbare waarde. Een organisatie die goed draait, is een optelsom van goed functionerende medewerkers. En uit onderzoek van Hay Group blijkt dat het klimaat op de werkvloer voor 70 procent wordt bepaald door de leiderschapsstijl. Het is dan ook zaak dat de leider mensen kan motiveren en participatie kan stimuleren.

Toch investeren maar weinig organisaties doelgericht in leiderschap. Ze sturen medewerkers af en toe naar een cursus, daarna gaat er een touwtje om het certificaat en wordt er niet meer over gesproken.

Leiderschapsontwikkeling via het klaslokaal is schieten met hagel. Ieder mens is een individu met eigen kwaliteiten en voor zowel de leider als voor zijn medewerkers geldt dat ‘one size for all’ niet langer past. In onze ontwikkelingsprogramma's zetten we het gedrag van de individuele leider daarom af tegen zijn impact op het team. Dit gebeurt doorgaans via een assessment waarmee de leider geregeld wordt geconfronteerd via een ontwikkelingsprogramma. Zo krijgt hij meer dan eens prikkels om de nieuwe inzichten toe te passen en kan hij zich blijven verbeteren. En zo loont het om te investeren in leiderschapsontwikkeling.

### Naar matrix-organisaties

Door de snel veranderende wereld zullen organisaties rond 2030 minder hiërarchisch en minder rechtlijnig functioneren. Ze lijken meer op matrix-organisaties met teams verspreid over verschillende locaties.

Die verwachting heeft een zekere voorspellende waarde voor het profiel van de ‘nieuwe leider’. Hij zal zich altruïstisch moeten gaan richten op de ontwikkeling van zijn teamleden en medewerkers minder vanuit de hiërarchie tot iets kunnen bewegen.

Authenticiteit wordt een absolute voorwaarde, zodat de leider voldoende slagkracht heeft. Teamleden voelen het al te snel als plots tips en tricks uit een ontwikkelingsprogramma worden toegepast. De leider heeft een bepaalde ‘naturelle’ nodig die ervoor zorgt dat zijn leiderschap legitiem overkomt. ■

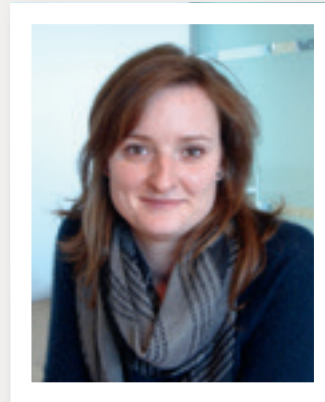


> **Peter Tuybens**

(Acerta)

*“Ga de dialoog aan met je werknemers. Zoek uit waar hun passies liggen én zet in op hun sterktes.”*

© gf



> **Inge Arys**

(Hudson)

*“Leiderschap moet telkens opnieuw onder de loep genomen worden.”*

© gf

## Hebben we nood aan nieuw leiderschap?

Het antwoord is duidelijk. Ja en neen. Sommige leiders doen het goed, andere minder goed. Laat me toe me te beperken tot de people manager. Een goede leider – gisteren, vandaag en morgen – zorgt ervoor dat hij een gemotiveerd team onder zich heeft. Leiders die hun team blijvend kunnen motiveren, zullen hun medewerkers zien openbloeien. Die werknemers krijgen de kans om zich te ontwikkelen en kunnen hun prestatieniveau alleen maar opbouwen. En daar wint iedereen bij.

### “Je stimuleert je medewerkers om ervaring op te doen. En daar draait het om.”

Deze motivatie verkrijg je door te zorgen dat medewerkers duurzaam inzetbaar zijn en maximaal op hun talenten ingezet worden. Maar hoe breng je nu zo'n nieuwe wind op de werkvloer? Eerst en vooral: ga de dialoog aan met je werknemers. Zoek uit waar hun passies liggen én zet in op hun sterktes in plaats van te hameren op hun tekortkomingen. Dat brengt alleen maar frustratie en onzekerheid met zich mee, wat de groei van je werknemers belemmert en waardoor ze uiteindelijk nieuwe horizonten zullen verkennen. In onze huidige evaluatiegesprekken wordt nog te vaak aandacht besteed aan wat moet verbeteren, terwijl het zoveel makkelijker is om je natuurlijke talenten te perfectioneren en echt uit te blinken in een discipline. Daardoor zal je medewerker meer voldoening halen uit zijn job en vergroot je bovendien de expertise binnen je bedrijf.

Een collega, Roeland Broeckaert, schreef onlangs het boek 'Dienend leiding geven', waarin hij bouwt op de stelling dat werknemers het gelukkigst zijn als ze autonomie krijgen, een sterke band met collega's en bedrijf opbouwen, en overtuigd zijn/worden van hun competenties. Zitten die goed? Proficiat, dan heb je de ideale werkomgeving ontworpen. Je geeft je team nog de nodige sturing, maar ook het vertrouwen en de ruimte om je medewerkers zelf de finish te laten bereiken. Je stimuleert hen om ervaring op te doen. En daar draait het om. ■

## Iedereen leider! Toch voor even

Leiderschapsvaardigheden blijven een actueel thema en laten we dat actuele maar snel schrappen. Al jaren wordt er sterk geïnvesteerd in leiderschap, in people managers, toptalenten en dies meer. Of het effectief ook zoden aan de dijk zet, is sterk afhankelijk van een aantal factoren. Uit het verleden blijkt dat onder andere een onduidelijke visie op leiderschap of een 'disconnect' van initiatieven met de bedrijfsstrategie een struikelblok zijn. Ook naar timing toe leert het verleden ons dat proactiviteit een hit of miss kan betekenen. Het coachen van leiders komt al te vaak als antwoord op een probleem in het werkveld of pas zodra de leider officieel de rol opneemt. Net te laat dus om mensen klaar te stomen en hun potentieel ten volle te benutten.

### “Laat ons onszelf op tijd en stond heruitvinden.”

Om leiderschapstalenten ten volle te ontplooiën, moet niet 'de nieuwe leider' gedefinieerd worden, maar veeleer 'de best passende leider' die in lijn met de organisatie- en marktcontext meerwaarde betekent voor het bedrijf. Dat ontplooiën van leiderschapstalenten hoeft zich tevens niet tot een officiële leidinggevende rol te beperken. Medewerkers die bijdragen tot innovatie, ondernemen en veranderingen uitdragen, kunnen best passen binnen de visie op leiderschap, zonder de officiële titel van leidinggevende.

De best passende leider vandaag in een bedrijf is daarom die van de toekomst niet. Zijn succes is afhankelijk van de marktcontext, organisatiestrategie en andere variabelen. Leiderschap moet daarom telkens opnieuw onder de loep genomen worden. Het is namelijk de essentie van een bedrijfscultuur en laat die cultuur nu net het gevolg zijn van contextafhankelijke aspecten zoals technologie, concurrenten en internationalisering. De wereld rondom ons verandert in snel tempo met weinig zekerheden voor de toekomst. De enige zekerheid is dat veranderingen eraan komen. Laat ons proactief aan de slag gaan en onszelf op tijd en stond heruitvinden. ■



**WORD VANDAAG NOG LID ! WWW.HRSQUARE.BE**



**U ZOEKT, U VINDT.**

**HR.SQUARE** Netwerk voor arbeidsrelaties en personeelsbeleid



# Van HR naar G3? Waar zit de CEFHRO?

■ Jos Gavel

“De meeste  
mislukkingen  
en gemiste  
kansen  
zijn mens-  
gebonden.”

Vorige zomer publiceerde Harvard Business Review (\*) een reeks stevige artikels onder de provocerende titel ‘It’s Time to Blow up HR and Build Something New’, samen goed voor ongeveer 20 pagina’s tekst van genommerde proffen, consultants en één CHRO (die van Bill en Melissa). We plukken uit deze bijdragen een ideetje dat wij graag aan u voorleggen.

Opdat HR een echte partner zou worden, moet de CEO van een organisatie een triumviraat vormen met zijn CFO en CHRO. Dat is de mening van de topconsultants Ram Charan, Dominic Barton (McKinsey) en Dennis Carey (Korn Ferry). “Een dergelijk team vormen is bij uitstek de beste manier om de cijfers te verbinden met de mensen die hen produceren”, weten zij. Voor hen is dit het kern-groepje dat een bedrijf moet leiden en daartoe ook apart moet samenkomen, zonder aanwezigheid van andere topfuncties. Laat marketing, technologie, operaties en tutti quanti zich maar bezighouden met het – niet te onderschatten, maar toch – dagelijkse gedoe, de G3 legt ondertussen de connectie tussen de organisatie en de bedrijfsresultaten.

Wil het triumviraat zijn doel bereiken, dan zal het regelmatig fysiek of virtueel de hoofden moeten samen steken. De auteurs maken de werkwijze zelfs concreet. Wekelijks overleg moet er zijn over alle interne en externe waarschuwingssignalen met betrekking tot de ‘sociale motor’ van de organisatie. Elk lid van de G3 bekijkt deze vanuit zijn/haar oogpunt, onafhankelijk, en de combinatie van de verschillende invalshoeken maakt het gehele beleid sterker. Maandelijks moeten de drie enkele uren vrijmaken voor een vooruitblik op een termijn van vier en acht kwartalen, met betrekking tot de ‘people issues’. De bedoeling is diagnoses stellen en voorspellingen doen zonder uitsluitend te focussen op de cijfers. Want, zeg-

gen de auteurs: “De meeste mislukkingen en gemiste kansen zijn mens-gebonden.” Dit gaat over het vinden van de echte oorzaken van goede en slechte praktijken en het ondernemen van tijdige en preventieve acties.

Het sluitstuk is het maken van plannen met een perspectief van drie jaar. Meestal is dit de courante praktijk voor projecten en investeringen. Voor de mens-gebonden materies gebeurt dit zelden. Strategische planning heeft meer niet dan wel oog voor de people-factoren zoals de aanwezige of wenselijke competenties en vaardigheden, flexibiliteit en temperament. Dat is fout. “Discussies over de mensen moeten gevoerd worden voor deze over de strategie”, poneren de auteurs.

Een beslissende voorwaarde voor het wel-slagen van deze G3-piste is “to create new career paths for HR leaders to cultivate business smarts and for business leaders to cultivate people smarts.” Iedereen die in aanmerking komt voor een leidende positie, moet een rigoureuze training krijgen in het beoordelen, aantrekken en coachen van mensen, evenals in business-analyse.

De ambitie voor de G3 is torenhoog en de realisatie ervan vergt tijd (zeker drie jaar). Elke CEO die ervan overtuigd is dat mensen de ultieme bron zijn van duurzame concurrentiekracht, moet persoonlijk de uitdaging aangaan, een drie-jarig engagement inzetten en concrete actie ondernemen. Dit zal in zijn/haar eigen voordeel en in dat van de organisatie zijn.

Onze vraag: zal uit deze heilige drievuldigheid ooit de echte CEFHRO, de ultieme bedrijfs-leider opstijgen? Geloof u erin? Laat het ons weten als u hem/haar kent. Of een visioen had: jos.gavel@hrsquare.be ■

(\*) Harvard Business Review, July-August 2015, p.54-78, ‘It’s Time to Blow up HR and Build Something New. Here’s How.’

# Leg de ziel van uw bedrijf bloot *en maak anderen warm voor uw merk.*

**U kent uw eigen bedrijf vanbinnen en vanbuiten en weet als geen ander wat de sterke kanten ervan zijn. Maar hoe toont u ook de buitenwereld waar uw merk écht voor staat?**

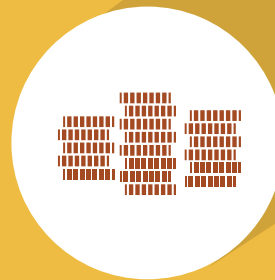
In MARK Magazine kunt u als onderneming gegarandeerd uw ei kwijt. Door content marketing pur sang die de aantrekkelijkheid van uw onderneming extra in de verf zet. Of met een sterke imagocampagne met groot en doeltreffend bereik. MARK Magazine is als employer branding-platform absoluut een innovatie in arbeidsmarktcommunicatie en daardoor uniek in het medialandschap.

Het offline magazine wordt verdeeld via Het Nieuwsblad en De Standaard, op zich al twee sterke merken die úw merk met trots ondersteunen. Daarnaast leeft MARK Magazine ook online via een eigen website, nieuwsbrieven en sociale media. Werkgevers en werknemers zullen moeite moeten doen om niet te weten wie u bent.

Maak anderen warm voor uw merk en contacteer ons op 02/467.48.00 of mail naar [info@jobatmedia.be](mailto:info@jobatmedia.be).

WERKEN VOOR MERKEN  
**MARK**  
magazine

# IS ER BUDGET VOOR SALARISSTIJGING IN 2016?



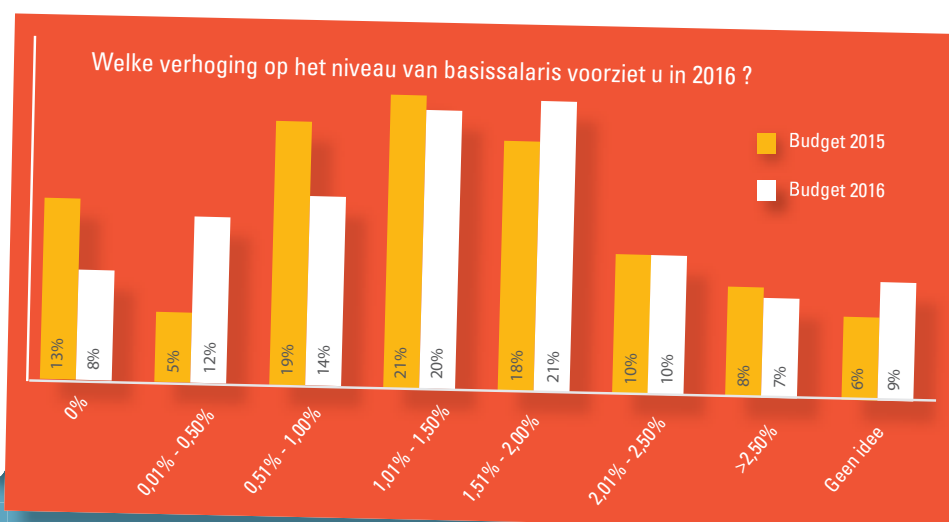
Hudson organiseert jaarlijks een peiling waarbij gepolst wordt bij bedrijven hoeveel budget ze vrijmaken voor salarisstijgingen het komende jaar. Dit jaar konden we maar liefst rekenen op de participatie van **260 organisaties**.

## MEESTE BEDRIJVEN VOORZIEN SALARISVERHOGINGEN

In de peiling van dit jaar zien we dat de grootste groep respondenten (21%) een salarisverhoging voorziet tussen **1.51% en 2.00% in 2016!** Dit percentage ligt hoger dan vorig jaar, toen de meeste respondenten een salarisstijging voorzien hadden tussen 1.01% en 1.50%.

In de grafiek zien we dat 8% van de deelnemende organisaties geen budget voorziet voor salarisstijgingen, wat inhoudt dat de trend van het aantal bedrijven die geen budget voor salarisstijgingen voorzien zich verder zet. Het aantal bedrijven die een salarisstijging van meer dan 2% voorzien, blijft quasi gelijk.

1. Salarisstijging inclusief automatische, merit en collectieve salarisstijging, exclusief indexatie, personeelsverloop en promotie.



## TALENT BEHOUDEN IS PRIORITEIT NUMMER 1

De grafiek hieronder illustreert de top 3 van de grootste uitdagingen waarmee bedrijven geconfronteerd zullen worden in 2016 vergeleken met het belang van deze uitdagingen in de peiling van vorig jaar.

In 2016 zal de focus van de meeste bedrijven zich richten op het **behouden van talent**. Dit is eerder een opmerkelijke verschuiving in vergelijking met vorig jaar (8<sup>ste</sup> plaats).

De volledige top 10 is trouwens terug te vinden op onze website.

### Prioriteiten 2015

- 8 ↑
- 3 ↑
- 2 ↓

### Prioriteiten 2016

- 1 Behouden van talent: werknemers gemotiveerd en gepassioneerd houden **27%**
- 2 Nieuwe aanwervingen **26%**
- 3 Aligner van het remuneratiepakket ten opzichte van de markt (Benchmark) **24%**



Voor meer informatie, surf naar [be.hudson.com](http://be.hudson.com) of mail naar [hrs.compben@hudson.com](mailto:hrs.compben@hudson.com)

Hudson