



Arendsoog op arbeidsmarkt

Een nieuw premiestelsel voor aanwerving van langdurig werklozen, een voordeliger statuut voor student-ondernemers en een nieuwe regeling voor werkbaar en wendbaar werk, die werkgevers meer armslag geeft op piek- en dalmomenten. Het zijn enkele voorbeelden van nieuwigheden in 2017, met impact op de arbeidsmarkt. Voor een analyse van de trends in die wereld, bracht Voka - Kamer van Koophandel Mechelen onlangs zeven specialisten samen.

GESPREKSLEIDING: *Marc Theuns*
VERSLAGGEVING: *Jan Van de Poel*
FOTO'S: *Luc Hilderson*

Vandaag bevinden we ons in een economische context die zeer disruptief is, waarbij business nagenoeg voortdurend in transformatie is. Vanaf wanneer vatten jullie deze transformatie niet langer op als een voordeel, maar wel een nadeel? Welke impact heeft dat op een organisatie?

Isabelle Stubbe: Wij vertrekken vanuit een systematische benadering, waarbij we een bovenstroom en een onderstroom onderscheiden. De bovenstroom omvat de zichtbare structuren en systemen, terwijl die onderstroom staat voor de psychologische behoeften van de betrokken individuen. Beiden zijn voortdurend met elkaar in interactie, net als met een aantal externe factoren. Technologie en een heleboel andere zaken evolueren zeer snel. Het maakt dat iedere onderneming transformatie nagenoeg als een continuüm in de dagelijkse manier van handelen moet opvatten. Alleen is dat niet voor elke ondernemer even gemakkelijk in de praktijk te brengen. Want algemeen beschouwd is men in een kmo

vaak vooral operationeel bezig. Als een ondernemer alert wil blijven, moet hij er zichzelf toe verplichten om dat operationele aspect los te laten en aan het delegeren te gaan. Zo kan hij beter ontdekken welke talenten en competenties hij al in huis heeft en welke bijkomende nog nodig zijn, zodat zijn bedrijf zich verder kan ontwikkelen.

An Vermeulen: In de huidige context, met zoveel maatschappelijke evoluties en technologische trends, verandert alles snel. Toch kijken ondernemers vaak te veel naar louter de dagelijkse bezigheden. Terwijl het beter zou zijn om even afstand te nemen en zich een beeld te vormen van waar men naartoe wil. Digitalisering is niet meer weg te denken, maar heel wat bedrijven werken nog niet omnichannel. Want dat vraagt nieuwe vaardigheden. Men is zich daarvan niet bewust, dus geraakt dat niet vertaald naar de dagelijkse uitvoering van de strategie. Als dat uitblijft, kan je als onderneming niet langer blijven bestaan. Human resources moet zich daarom binnen een organisatie meer opstellen als een business partner, die mee nadenkt over welke profielen nodig zijn voor een goede mix van ervaring en nieuwe vaardigheden. ►

- Zo zal er vanzelf al meer strategisch worden nagedacht vanaf de aanwerving. Ook het persoonlijk ontwikkelingsplan van medewerkers is een belangrijke topic.



Donald Defoort: In het huidige HR-management zou het erop moeten aankomen om medewerkers mee te krijgen in het gedachtegoed van hun werkgever. In de bouwsector is het vandaag vooral een zaak van oplossingen voor problemen te bieden. Bijvoorbeeld de overheid heeft een behoefte aan een nieuwe gevangenis, maar wil zich los van de bewaking liever niet meer inlaten met het onderhoud en het invullen van allerhande faciliteiten zoals de keuken. Als bouwgroep komen we daaraan ook tegemoet en bieden we haar een oplossing aan een vaste prijs aan. Zulke oplossingen aanbieden, vraagt wel een andere interne organisatie met een totaal andere setting van beschikbare competenties. In de huidige context moet je als ondernemer dus vooral kijken wat de actuele behoeften zijn en op basis daarvan zelf dingen gaan uitvinden. Dé uitdaging is dan om daarbij je mensen van die keuze te overtuigen en erover te waken dat ze daarin kunnen meegaan, aan de hand van bijscholing bijvoorbeeld.

Vertrouwen is daarbij een aspect dat dan sterk doorweegt.



Isabelle Stubbe: We moeten hoe langer hoe meer een geïntegreerde service bieden aan de klant. Die is nu eenmaal zelf vragende partij voor zo'n totaaloplossing. Daarbij moeten wij dan nagaan hoe we medewerkers kunnen doen samenwerken, zodat ze een nog breder zicht op zowel hun eigen werk als de competenties van hun collega's krijgen. We moeten er ook voor zorgen dat medewerkers voortdurend inzetbaar zijn. Goed georganiseerd teamwork voorkomt dat de bedrijfsactiviteit stilvalt, wanneer een persoon wegvault. Om dat te kunnen bereiken, is talent management een belangrijke voorwaarde. Dit laat toe om per werknemer het pakket aan basistaken uit te bouwen met werk dat inspeelt op ieders specifieke competenties. Op die manier krijg je ook meer betrokken werknemers.

Sabine D'hoedt: Anderzijds mogen we het verhaal niet vanuit slechts één kant bekijken. Het klopt dat vandaag van bedrijven en organisaties wordt verwacht dat ze wendbaar zijn. Maar hun werknemers hebben vandaag ook duidelijke ideeën over de

richting waarmee ze met hun eigen loopbaan naartoe willen. Zij willen op hun talenten worden ingezet en verlangen daarnaast ook naar een goed evenwicht tussen hun werk en hun privéleven. De HR-wereld staat voor de grote uitdaging om die twee insteken trachten te laten matchen.



Roel De Boeck: Ik stel vast dat heel wat ondernemers zich daarover vandaag al wel bekommeren. Velen hebben al de klik gemaakt om ook hun medewerkers bijna als een klant te beschouwen en die zo goed mogelijk trachten te bedienen, om de onderlinge relatie zo sterk mogelijk op te bouwen. Alsmar meer vertrekken ondernemers vanuit het idee om samen met het hele team iets neer te zetten. Daarmee spelen ze al in op de trend van duurzaam ondernemen, waarbij ze zich afvragen wat ze voor wie kunnen betekenen. Ondernemingen die zo denken en dat ook in de praktijk brengen, nemen alleszins een voorsprong.

Sabine D'hoedt: In alsmar meer bedrijven is het niet het topmanagement dat voor de creativiteit moet zorgen, maar wel de gespecialiseerde medewerkers. De bedrijfstop moet vooral beslissen waar het

Happiness in your business

Morgen is Vandaag

www.oxalisconsult.be info@oxalisconsult.be

OXALIS

- ◆ Organisatieontwikkeling
- ◆ Strategisch HRM
- ◆ Innovatieve arbeidsorganisatie
- ◆ Quick Response Manufacturing
- ◆ Talentontwikkeling & Coaching
- ◆ Opleidingen

ONTWIKKELING VOOR DE KMO-PORTEFOLIE

- bedrijf naartoe wil. Het is dan aan de medewerkers om die doelstelling op een creatieve manier mee vorm te geven.

Roel De Boeck: Meer en meer zie je ook dat bedrijven betrokken geraken bij initiatieven van hun medewerkers. Op die manier ondersteunen ze die talenten van hun mensen, die in hun werk misschien niet eens aan de oppervlakte zijn gekomen. Soms zetten bedrijven de stap om zulke initiatieven te sponsoren. Zo hebben ze er dan op latere termijn al een belang in. Zelfs al is men er zich goed van bewust dat men die medewerkers hierdoor ooit moet loslaten, toch biedt men ondersteuning, want men beseft goed dat deze aanpak zuurstof aan de eigen organisatie geeft.

Johan Kemps: Motivatie van intrapreneurship is belangrijk, niet alleen omdat er nog steeds een strijd voor talenten moet worden geleverd. Daarnaast is er nog een gebrek aan flexibiliteit in ons arbeidsrecht. De poging om dat met de hervorming van de eenheidswet weg te werken, is gedeeltelijk gelukt. Het gesloten compromis is nog te weinig aangepast aan de noden en disrupties van deze tijd. Dat spreekt uit enkele striktere toepassingen, die men er al aan heeft gegeven. Zo heeft het Hof van Cassatie twee belangrijke uitspraken naar het toepassingsgebied voor detachering

gedaan, waarbij onder andere werd beslist dat men bij verboden detachering de facturen voor de nochtans onmiskenbaar geleverde prestaties niet kan innen. Voorts vind ik het uitstekend dat de minister het initiatief heeft genomen om het systeem van de werkgeversgroeperingen te verlengen. Dit laat verschillende werkgevers toe om samen eenzelfde werknemer in verschillende structuren aan het werk te zetten en de verdeling van de kosten onderling af te spreken. Dit komt de flexibiliteit ten goede.

An Vermeulen: Zowel de creativiteit via intrapreneurship aanmoedigen als de mogelijkheid tot het uitbouwen van partnerships zijn belangrijke elementen voor ondernemingen. Het draagt ertoe bij dat men uit zijn comfortzone zal treden en zich buiten platgetreden paden zal begeven. Allianties geven dan niet alleen de kans om na te gaan waar men complementair is. Die bieden ook de mogelijkheden om bepaalde expertise, die men zelfstandig niet kan binnenhalen maar wel belangrijk voor de continuïteit is, te delen.

Donald Defoort: Als werkgever wordt het alleen nog maar belangrijker om je te richten naar iemands talenten en je daarop aan te passen. De jongere generaties hebben nu eenmaal hun eigen projectvisie en laten zich dus daarom ook moeilijker

knedem. Zij zoeken dus vooral naar een klik met iemand die van hen werk wil afnemen. Roel De Boeck: Uit motivatieonderzoeken blijkt alleszins dat jongere generaties veel sneller dan vroeger hun behoeften willen bevredigd zien. Ondernemingen moeten zich ernaar organiseren en werk dus ook anders inrichten.

De evolutie dat mensen meer betrokken zijn en dat hun werk slechts een deel van hun levensdoelstellingen is, is duidelijk en kan zeker positief worden opgevat. Anderzijds mogen we toch niet veralgemenen en zijn er toch nog altijd mensen die vooral hun job willen doen?

Donald Defoort: Je kan inderdaad beide groepen onderscheiden en beiden vragen ook een andere benadering. Met profielen die zelf een match met een bedrijf zoeken, kan je flexibeler omspringen. Daarbij zal de klemtoon steeds sterker op insourcing komen te liggen. Ik ben ervan overtuigd dat we ook op de arbeidsmarkt nog wel een Über-variant zullen krijgen. Alleen zal de wetgever in deze evolutie wellicht hooploos achterop blijven hinken.

Isabelle Stubbe: In loopbaanbegelei- ►



Marc THEUNS
MenT Associates / Federgon
Managing partner / voorzitter commissie Rekrutering, Search & Selectie (RSS)



Sabine D'HOEDT
Ascento
Business unit manager Antwerpen



Roel DE BOECK
Sodeva Consulting & Development
Managing partner



Donald DEFOORT
Willemen Groep
Directeur HR



Isabelle STUBBE
Oxalis Consult
Partner



Elke TEMMERMAN
VDAB
Teamleider sociale interventieadviseurs Antwerpen & Vlaams-Brabant



Johan KEMPS
Kemps & Vanstraelen Advocatenkantoor
Managing partner



An VERMEULEN
Yarlini
Zaakvoerder

► dingstrajecten vallen ons twee constanten op: men wil een bijdrage leveren via zijn werk, dat bovendien ook met de eigen persoonlijkheid moet matchen. Werkzoekenden stellen zich dus niet meer tevreden met eender welk werk, maar verlangen duidelijk zinvol werk. Alleen dient zich dat niet altijd aan in een volledig pakket. Maar men kan wel een mix aanbieden van hetgeen vereist is en wat zinvol voor de persoon in kwestie is. Wanneer we naar insourcing kijken, is het voor de HR-wereld vaak bijzonder moeilijk om de kennis en de competenties van een kandidaat met het geschikte profiel juist in te schatten. Vaak is er toch nog een kloof tussen wat gangbaar in een bedrijf is en wat het voorgestelde profiel nodig heeft. In dat opzicht pleit ik voor de invoering van een externe, neutrale standaard, die tot een nog betere match moet kunnen leiden.

We evolueren naar flexibilisering met taken die worden geïsoleerd. Ondertussen is het weten matchen van een werknemer met specifieke competenties en een welbepaalde persoonlijkheid aan een geschikt bedrijf voor zowel werknemer, werkgever als HR-professional nog wel het ideaal.

Dat lijkt een tegenstelling in te houden. Door de 'war on talent', tijdsdruk en budgetbeperkingen wordt er dan, zeker voor tijdelijke jobs, teruggevallen op louter de competenties. Hoe kunnen we die breukvlakken aanpakken?

Donald Defoort: Mensen die bewust hun visie uitstippelen, zullen zich ad hoc willen omringen met tal van mensen met elk hun eigen specialisme. Maar niet alles in een bedrijf kan worden omgezet naar zaken die kunnen afgestoten worden.

An Vermeulen: Het komt erop aan de zaken projectmatig te bekijken. Daarbij moet je je dan afvragen waarin je sterk bent en wat in dat project dermate specifiek is, dat je er beter externe expertise voor in huis haalt. Op het einde van de rit kost dit je dan wel minder dan wanneer je die positie zelf zou moeten invullen. Die wisselwerking brengt een kruisbestuiving met zich mee, wat voor heel wat nieuwe inzichten en opportuniteiten kan zorgen.

Elke Temmerman: Met VDAB begeleiden we vooral mensen die vertrekken uit bedrijven met ontslaggrondes. We stellen daarbij vast dat de mensen die dan in zo'n bedrijf achterblijven, vaak worden verge-

ten. Wanneer daar beter op zou worden ingespeeld, zou dat de werksfeer en de verbondenheid van die werknemers met hun bedrijf ten goede kunnen komen. Na een collectieve ontslagronde is het vaak goed dat er een nieuwe wind komt. Die kan dan aangeven waarvoor het bedrijf staat en welke richting het uit wil. Zo kan ook het personeel weer meer vertrouwen krijgen. Werknemers die de indruk hebben dat ze bij ontslaggrondes vergeten worden, zetten de stap naar loopbaanbegeleiding. Ze doen dat omdat ze vaststellen dat ook hun job wel eens bedreigd zou kunnen zijn en ze willen weten of ze al dan niet op de juiste plek zitten.

Isabelle Stubbe: Bedrijven bevinden zich vandaag in een continuüm van verandering, net zoals dat voor personen geldt. Ik ben vandaag ook niet diegene die ik tien jaar geleden was, al is mijn persoonlijkheid in die tijd niet veranderd. In een bedrijf is het net de bedrijfscultuur die de eigenheid ervan bepaalt en die voor een werknemer erg belangrijk is. Want die zorgt ervoor dat die loyaal aan zijn werkgever blijft. Inzetten op flexibilisering gaat moeilijker samen met het nastreven van een goede onderlinge klik in die zin. Maar door daar wel op te blijven werken, werk je die tegenstelling ook wel deels weg. ►

Themadossiers 2017

APRIL	Investeringsvastgoed
MEI	MICE & Business Events
JUNI	Veiligheid op de werkvloer
SEPTEMBER	Milieu & Energie

In deze themadossiers brengen we steeds een aantal specialisten rond de tafel om hun visie te delen met elkaar en onze lezers. Deze panelgesprekken bieden tegelijk een uitstekende mogelijkheid om uw diensten onder de aandacht te brengen van ondernemers in het arrondissement Mechelen.

Voor meer informatie hierover of publiciteit in een themadossier of elders in 'Ondernemers', kan u steeds terecht bij Ann Veeckmans: 0468-19 72 10 of ann.veeckmans@voka.be



Kemps & Vanstraelen
advocaten • avocats • attorneys

Voor corporate housekeeping is Kemps & Vanstraelen uw partner !

Ons businessmodel als zakenadvocaten is erop gericht binnen bedrijven een laagdrempelig en strategisch partnership uit te bouwen met topkwaliteit. Dat betekent klanten- en leveranciersrelaties beheren op een commerciële wijze, de bedrijfsstructuur optimaliseren, vastgoed en IP beschermen en goede afspraken maken met het personeel. U wil dagelijks een partner naast u die preventief uw uitdagingen helpt aanpakken ? Wij bieden de ideale oplossing !

www.kemps-law.be

► **Sabine D'hoedt:** Bedrijven zetten wel de stap om objectieve competenties in te huren, maar investeren tegelijk ook wel in het profileren van zichzelf en hun waarden. Dat is een bewuste strategie om mensen aan te trekken, ook tijdelijken. Als we erin zouden slagen om zowel competenties en waarden te objectiveren en op die manier naar een goede match tussen bedrijf en werknemer te kunnen laten zoeken, dan heeft een Über-variant op de arbeidsmarkt misschien wel kans op slagen. Maar dat lijkt me een heel moeilijke uitdaging.

Roel De Boeck: Het gevecht voor de beste talenten lijkt me de grootste uitdaging voor onze sector. Die strijd zou evenwel moeten worden heruitgevonden, in die zin dat bedrijven afstand van hun directe behoeften zouden moeten kunnen nemen. Leiderschap in een organisatie speelt daarin een belangrijke rol. Want dat bepaalt wel wat de organisatie wil betekenen en hoe dat moet worden ingevuld, ook op de lange termijn.

Donald Defoort: We moeten ook durven kijken naar de oorzaak van het voortdurende gevecht voor de beste talenten. Heel wat bedrijven nemen veel meer inspanningen om nieuwe klanten te werven, dan goed om te gaan met hun reeds bestaande klanten. Vaak is dat fenomeen ook op de eigen medewerkers te projecten. Het is aan leidinggevendenden om bij jaarlijkse evaluaties geen oude koeien uit de sloot te halen, maar met de medewerker in kwestie over de toekomst te durven praten. Een bedrijf moet weten of iemand zijn job al dan niet nog graag doet en welke richting die persoon uit wil, zonder een eventuele koerswijziging uit iemands hoofd te willen praten. Bij het eerstvolgende telefoontje van een headhunter waarbij er dan een match

is, vertrekt die persoon dan toch. Werken aan het verloop vormt dus een antwoord op die 'war on talent'. Aandacht voor opleidingen maakt daarvan een belangrijk onderdeel uit. In een maatschappij waarin alsmear meer jobs door de voortdurende evolutie verdwijnen, neem je als werkgever verantwoordelijkheid op wanneer je samen met je werknemer bekijkt op welke manieren zijn talent in de toekomst kan worden ingezet.



Elke Temmerman: Bij ontslagrondes merk je vaak dat betrokken werknemers zich, eenmaal bekomen van de initiële schok, gaan omscholen en dat hele proces dan als een nieuwe kans beschouwen. Bij jongere generaties speelt het al sneller op dat ze eens iets anders willen doen, ook al doen ze hun huidige job nog wel graag. Vaak is alleen de drang nog niet groot genoeg om daar dan ook werk van te maken.

Johan Kemps: Disruptieve bewegingen

in de markten waarin ze actief zijn, zetten bedrijven vaak aan tot het optimaliseren van hun structuur. Om stand te houden in het gevecht om de beste talenten, maar ook voor een goed draagvlak voor de bedrijfswaarden, is het uitermate belangrijk dat de functies zo centraal en gericht mogelijk uitgeschreven worden. Dat is een bepalend element om het bedrijf in een welbepaalde richting te kunnen sturen.



An Vermeulen: In een onderneming is de strategie de kapstok voor zoveel verschillende te nemen acties. Je moet weten waar je naartoe wil, om te kunnen weten waarop je moet focussen. Wie die richting niet weet, kan niet gericht bezig zijn met de juiste zaken, met de juiste mensen en op het juiste moment. Er zijn altijd wel mensen die kunnen doorgroeien, die meer in hun mars hebben dan wat ze vandaag al doen. Een werkgever die zich daarvan bewust is, hoeft geen schrik te hebben om te vragen naar de ambitie van een werk-



Ontketen
het **ware potentieel**
van **jezelf** en **je zaak**
in **élke** groeifase

An Vermeulen
+32 471 31 41 43 • an@yarlini.be



► nemer. Het benadrukt wel het belang van een ontwikkelingsplan, dat iedere onderneming voor elk van zijn medewerkers zou moeten hebben. Als dat er al is, weet je als werkgever perfect wie naar welke stoel door te schuiven valt. Zo krijg je uiteindelijk ook de juiste mensen op de juiste plaatsen.

Isabelle Stubbe: Bedrijven moeten oog hebben voor levenslang leren, voor trajecten die bijdragen tot de ontwikkeling van hun medewerkers. Dat begint al bij het voorzien van stageplekken voor studenten, die op die manier al vertrouwd worden gemaakt met de eventueel toekomstige werkplek.

De praktijk loopt vaak anders dan in theorie. Als kmo kan je wel plannen met je werknemer hebben, maar die moet er dan wel open voor staan. De vakbonden mogen evenmin uit het oog worden verloren. Ontslag rondes of overdracht van een bedrijf kunnen ook heel wat impact hebben. Hoe ga je als bedrijfsleider van zo'n kmo dan om met het streven naar het ideaal en flexibiliteit?

Johan Kemps: Zonder iemand met de vinger te willen wijzen, kan ik alleen maar vaststellen dat vakbondsorganisaties nog al te vaak traditioneel conservatieve standpunten innemen. Dat helpt niet in het maatschappelijke debat over flexibiliteit dat vandaag aan de orde is. Men mag niet vergeten dat het wetgevend kader in België, in vergelijking met de omringende landen, nog altijd relatief stroef is. Jammer genoeg vinden bedrijven vaak onvoldoen-

de gesprekspartners in de vakorganisaties om hen daarmee dan zo efficiënt mogelijk te laten omgaan. Men onderschat vaak de schade die men daardoor toebrengt aan zowel de bedrijfsbelangen als de motivatie van werknemers.

An Vermeulen: We zijn er ons allemaal bewust van dat corporate governance een noodzaak is. In die zin is het ook nuttig om vakbonden te laten meedenken. Iedereen moet wel op zijn stoel plaatsnemen om zaken te durven zeggen en die opmerkingen ook te willen onderbouwen. Dat is een kwestie van verantwoordelijkheid opnemen. Door vakbonden als business partner mee aan tafel te nemen, stel je hen ook mee verantwoordelijk voor beslissingen die effect op de massa hebben.



Johan Kemps: In Duitsland en Nederland bestaat al de cultuur om de werknemersvertegenwoordigers mee op te nemen

in de raad van bestuur. Als business partner dragen ook zij bij aan de groei van de onderneming. Maar met dat idee is men in België vaak verre van mee. Wanneer je hetzelfde in de heersende mentaliteit zou toepassen, dan zou je in veel bedrijven het belang van de onderneming schaden. Vakbonden moeten soms eerst inzien dat de negentiende-eeuwse werkgever al heel ver achter ons ligt. Al is dat maar door de 'war on talent', die de werkgevers heeft verplicht om zich aan te passen. Je kan al op veel plaatsen spreken over partnerships. Maar dat vraagt wel twee betrokken partijen.



Sabine D'hoedt: Wanneer een bedrijf moet herstructureren, kunnen de vakbonden zich mee uitspreken over het uit te rollen outplacementprogramma, het budget én de partner van voorkeur daarvoor. Ik kan alleen maar vaststellen dat die keuzes dan vaak hun zorg niet zijn.

Donald Defoort: Ik wil me niet opwer- ►

pen als advocaat van de vakbonden. Maar werkgevers moeten de hand ook in eigen boezem durven steken. Ieder moet voor zich maar eens nagaan hoeveel inspanningen worden genomen om op een begrijpbare manier te communiceren met alle werknemers. Dat gebeurt nog veel te weinig. Ongeacht zijn niveau heeft iedere werknemer wel een huishouden te runnen en weet die dus wel om te gaan met een budget. De bedrijfsvisie begrijpelijk ook op het laagste niveau vertellen, is dus perfect mogelijk. Met bepaalde boodschappen door te spelen, geef je je mensen ook te kennen dat er een toekomst is. Intussen werken de vakbonden met gefilterde communicatie, waardoor boodschappen anders de werkvloer bereiken. Dan komt het tot een clash, die niet in een handomdraai valt op te lossen. Afhankelijk van de sector, vraagt het tot jaren praten om tot een stabiele relatie te komen. Het eerste wat een vakbond doet wanneer een nieuwe afgevaardigde is verkozen, is vorming aanbieden. Waarom zou je dan als werkgever een pas verkozen afgevaardigde ook niet even kunnen uitnodigen om een aantal zaken uit te leggen?

Sabine D'hoedt: De werknemer heeft eigen talenten, behoeftes en competenties, waarvan hij hoopt die zelf verder te kunnen ontwikkelen. Daarom heeft hij behoefte aan een leider die niet alleen weet waar hij met de organisatie naartoe wil, maar ook in zijn communicatie de link kan maken met die verwachtingen van zijn werknemer.

An Vermeulen: Een leider moet een coach zijn. Hij kan niet verwachten dat mensen naar hem komen, als hij niet zelf de hand uitsteekt. Alleen slaagt hij er door de context van de job niet altijd in om op de juiste manier met zijn mensen om te gaan en hen voldoende aandacht te schenken. Werknemers die mondig genoeg zijn, gaan nog zelf wel bij hem aankloppen. Maar van diegenen die dat niet zijn, riskeert hij wel de betrokkenheid en het vertrouwen te verliezen.



Johan Kemps: Als ons sociaal overleg nog een toekomst wil hebben, zal het zaak zijn om vooral te kijken naar de best practices. Want het is hoegenaamd niet zo dat er in elk bedrijf met een vakbondsdelegatie een voortdurend onderling gebekvecht plaatsvindt.

Isabelle Stubbe: Ervaring leert me dat bij het uitstippelen van groeitrajecten best alle niveaus binnen de onderneming worden betrokken. Want elk kan wel op zijn niveau een nuttige bijdrage leveren in dat denkproces. Wie dat in de praktijk brengt, mag rekenen op een hogere mate van betrokkenheid en intrapreneurship. Dat maakt zodanig veel los in een bedrijf, dat die mensen zich bewuster van hun omgeving worden en ook zullen blijven nadenken om zichzelf alsmat te verbeteren. Dat lijkt misschien een ideaal, maar is in sommige bedrijven al realiteit.

Roel De Boeck: Ik geloof dat een persoon voldoende zelfsturend kan zijn om meer betekenis aan een organisatie te geven.

Maar het is wel aan de organisatie om hem daarin ook te begeleiden. Een bedrijfsleiding moet ook goed het verschil inzien tussen communicatie en transparantie. Want een werknemer begrijpt dat maar al te goed. Transparantie kan al in kleine dingen zitten. Consistentie op dat vlak weegt door in het verwachtingspatroon, zeker in dat van de jongere generaties. Wie daarvoor oog heeft, zorgt dat iedereen de zaken goed kan begrijpen en vermijdt ook dat er uiteenlopende verhalen ontstaan.

Johan Kemps: Daarvoor is de wetgever alszins niet blind gebleven. In de hervormde eenheidswetgeving is de mogelijkheid tot ongemotiveerd ontslag afgevoerd. Zo'n ontslag liet zich op psychologisch vlak ook sterk voelen op de werkvloer. Dat nu een reden voor het ontslag moet worden opgegeven, minstens moet kunnen opgevraagd worden door de werknemer, kan worden opgevat als een signaal dat de betrokkene aan specifieke arbeidsaspecten moet werken en dat is een positieve evolutie. ○



Volg Voka – KvK Mechelen op de voet!



www.facebook.com/vokakvkmechelen



Voka - Kamer van Koophandel Mechelen



@VokaKvKMechelen



Voka Mechelen App