

'Telewerk is de boodschapper,
niet de boosdoener'

'Er is te weinig
langetermijnvisie'

Kiezen úw werknemers al
wanneer ze betaald worden?

WorkLife '22



**Anders werken,
anders leven.**
Hoe vinden we
het evenwicht?

De wereld van morgen begint vandaag.

We hebben nieuwe vaardigheden en een ander leiderschap nodig, met meer focus op engagement en samenwerken.

Zou het kunnen dat we, naast de vele andere gevolgen van de pandemie, getuige zijn van een enorme versnelling en verandering in human resources? Het tempo waarmee veranderingen plaatsvinden, lijkt groter dan ooit. Veel bedrijven hebben in enkele dagen tijd hun medewerkers massaal laten thuiswerken. Veel van die bedrijven waren daar, op zijn zachtst gezegd, niet mee vertrouwd.

Toch boekten ze vooruitgang. Op het vlak van de digitalisering, in hun processen en hun manier van werken. Veel organisaties zijn erin geslaagd zichzelf opnieuw uit te vinden in deze vreemde periode. Maar anderen zijn hard getroffen door de

gezondheids crisis. Ook zij staan voor de cruciale uitdaging om deze transformatie tot een goed einde te brengen.

Ander leiderschap

Ondertussen staat de wereld niet stil. Rollen veranderen en er ontstaan nieuwe functies. We hebben nieuwe vaardigheden en een ander leiderschap nodig. Een leiderschap dat meer focust op engagement en samenwerken, zodat het beter uitgerust is om nieuwe uitdagingen aan te gaan.

Het wijdverspreide telewerken roept talloze vragen op over hybride werken en de terugkeer naar kantoor. Hoe zal dat eruit zien? Chatbots openen de deur voor een

betere dienstverlening aan werknemers. Misschien wordt technologie wel de rechterhand van uw bedrijf?

De uitdagingen zijn talrijk, maar we leven gelukkig ook in een wereld waar er enorm veel mogelijk is. Aan ons om te kiezen wat ons sterker maakt.

Veel leesplezier,
Partena Professional

Heeft u nog vragen na het lezen van WorkLife '22? Contacteer ons: worklife22@partena.be



TELEWERK

'Telewerk is de boodschapper, niet de boosdoener'



WELLBEING

'Er is te weinig langetermijnvisie'



TREND

'Ook in een collaboratieve organisatie kan je niet eender wat doen'



ONDERZOEK

'Het is tijd om de situatie wetenschappelijk te benaderen'



SAMENWERKEN

5 vragen die de toekomst van uw organisatie vormgeven



LEIDERSCHAP

Motivatie is een gedeelde verantwoordelijkheid



VERLONING

'Werknemers bepalen nu zelf wanneer ze hun geld op hun rekening krijgen'

COLUMN

Hard skills zijn het wisselgeld op de arbeidsmarkt

Willen uw medewerkers tot hun pensioen dezelfde job doen? Kent u hun ambities en helpt u die waarmaken? Katrien Sterckx, HR Project Manager bij Partena Professional, staat stil bij het belang van een loopbaanperspectief en *EmployAgility*.

Wie relevant wil zijn op de arbeidsmarkt, moet blijvend nieuwe kennis verwerven. Maar dat alleen volstaat niet. In onze huidige arbeidsmarkt moet het ook nog eens snel gebeuren, want vroeg of laat neemt artificiële intelligentie een takenpakket over en krijgen mensen niet meer de kans of het vermogen om bij te leren. Wie snel kan bijleren en de juiste mindset heeft, verhoogt vandaag zijn marktwaarde. Daar komt het bij *EmployAgility* op neer: het bewustzijn en vermogen van organisaties en medewerkers om snel te kunnen reageren op veranderingen en daardoor waarde te kunnen blijven toevoegen. Voor een organisatie die zijn medewerkers wil motiveren en perspectief wil geven, volstaat het echter niet om opleidingen aan te bieden. Ze moeten een context aanbieden die mensen in staat stelt bij te leren.

Nieuwe rollen

Skills moeten *bankable* worden: investeringen met een aanvaardbaar risico en een redelijk rendement. Dergelijke skills leer je, zet je in praktijk op de werkvloer en je behaalt er tenslotte ook resultaten mee. Door onze werkorganisatie lossier te maken en mensen de mogelijkheid te geven om nieuwe rollen op te nemen en andere competenties in te zetten, maken we mensen en organisaties wendbaarder. Wie mee is en *bankable* hard skills bezit, heeft de luxe om zelf te bepalen bij wie hij of zij aan de slag gaat en hoe hij of zij invulling geeft aan een job. Die hard skills zijn het wisselgeld om betekenis te hebben op de arbeidsmarkt. Maar om blijvend

een positieve impact te hebben en een loopbaan zinvol te maken, zijn ook soft skills belangrijk. Een softwareontwikkelaar die technisch uitmuntend is, maar niet werkt aan zijn interactie, creativiteit en aanpassingsvermogen, mist de trein.

Wie vooruit wil gaan, moet geregeld stilstaan bij zijn talenten en carrière. Mensen mogen niet zonder een plan zitten. Ze moeten weten wat de volgende stap is, wat ze willen ontdekken en wat hun talenten zijn. Kijk naar anderen, treed in contact met soortgelijke profielen en netwerk!

Bij Partena Professional bieden we medewerkers *career coaching* aan. Ze geven hun ambities vorm en denken na over een carrièreplan. En ook al ligt dat buiten onze organisatie, er zijn geen taboes. ■



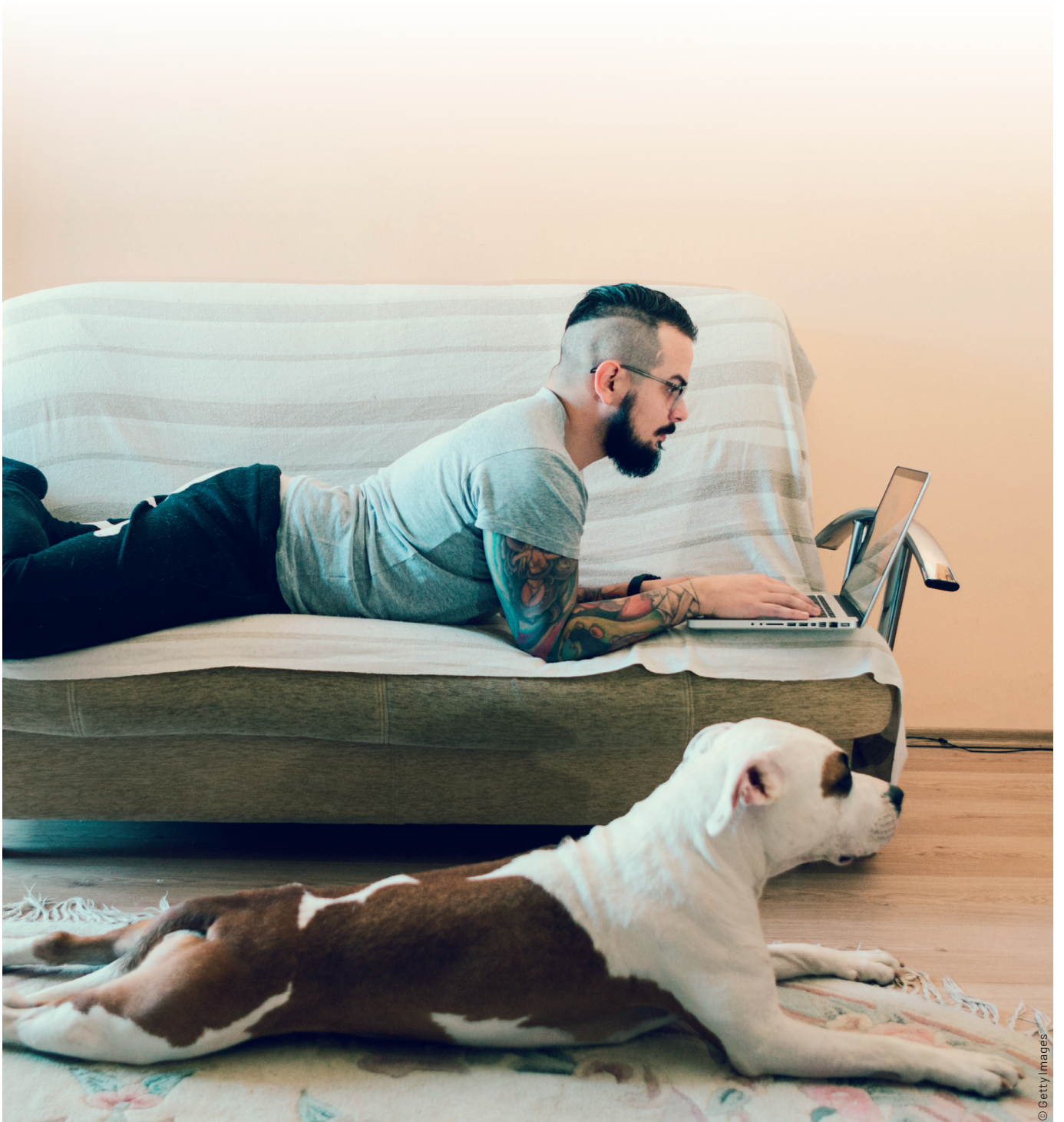
Katrien Sterckx,
HR Project Manager Partena Professional

© Frank Toussaint

'Skills moeten bankable worden: investeringen met een aanvaardbaar risico en een redelijk rendement.'

‘Wie thuiswerkt, wordt een spiegel voorgehouden’

Er lagen geen hapklare scenario's klaar toen het massale telewerken ons leven binnenkwam. We leerden gaandeweg, maar wat zeker is: flexibel werk is een blijver. En verplicht vijf dagen per week naar kantoor komen? Dat zullen niet veel werkgevers meer van hun medewerkers verwachten.





© Frank Toussaint

Isabel De Clercq: 'De keuzes die organisaties nu maken over telewerk, zeggen veel over hun waardenpatroon.'

'We voeren al sinds de jaren '70 onderzoek naar telewerk, maar wat we de voorbije maanden zagen, is *du jamais vu*', zegt Michel Ajzen die aan het *Centre d'innovation et d'expertise sur le Management Humain et les Nouvelles Formes d'Organisation (UCLouvain)* onderzoek doet naar telewerk.

Telewerk creëert nieuwe arbeidskansen en biedt alternatieven voor de klassieke werkplek. Maar het brengt ook uitdagingen met zich mee. Werknemers zijn meer op zichzelf geplooid. Sommigen geraken digitaal uitgeput en vervreemden van hun werkgever. Meer dan 40 procent van de wereldwijde beroepsbevolking overweegt dit jaar van job te veranderen, blijkt uit de *Work Trend Index* van Microsoft.

'Een job die niet meer gelukkig maakt, wordt opgeleukt door een kantoor en collega's. Maar wie thuiswerkt, wordt een spiegel voorgehouden. Zijn je medewerkers vervreemd van je organisatie? Dan is thuiswerk wellicht niet de boosdoener. Eerder de boodschapper', zegt Isabel De Clercq, auteur en keynotespeaker over het hybride werken. 'Verbinding krijg je wanneer medewerkers via feedback van klanten en leidinggevenden voelen dat ze

bijdragen tot een doel dat hen als individu overstijgt. En wanneer er een match is tussen hun eigen waarden en die van de organisatie. Wil je verbinden, dan zijn vier muren niet voldoende.'

'Zijn je medewerkers vervreemd van je organisatie? Dan is thuiswerk wellicht niet de boosdoener. Eerder de boodschapper.'

Isabel De Clercq, auteur en keynotespeaker over het hybride werken

Regelneverij

Hoe kunnen werkgevers binnen dit nieuwe landschap talent aantrekken en vasthouden? Uit de *Work Trend Index* blijkt dat werknemers het beste van twee werelden willen. Meer dan 70 procent wil flexibel blijven werken. Tegelijk hunkert 65 procent naar meer contact met collega's. Werkgevers bereiden zich hierop voor: 66 procent is bereid om kantoren opnieuw in te richten tot hybride werkomgevingen. ING België wil zijn werknemers gemiddeld de helft van de tijd van thuis uit laten

werken. Dat kan in hun eigen woning zijn, maar evengoed elders in Europa. De bank trekt voor iedere werknemer een budget uit om zijn thuishkantoor uit te rusten met ergonomisch bureaumateriaal. Ook Telenet heeft een plan klaarliggen. 'We vinden vertrouwen belangrijk. Dat tonen we door telewerk toe te laten', zegt Kirsten Florentie, verantwoordelijk voor *people & engagement*. 'Maar samenwerken en informeel contact zijn zo belangrijk dat we kiezen voor een basis van 40 procent kantoorwerk. Niet per week, maar op kwartaalbasis.'

De Clercq verwijst graag naar Telenet als een mooi voorbeeld. 'Regelneverij en rigide regels zijn niet de beste oplossing. Het is belangrijk een framework aan te bieden met *guiding principles*. Zoals "kom ook fysiek samen" en "samenwerken doe je synchroon en asynchroon". Laat teams bepalen hoe ze hiermee aan de slag gaan. Benadruk dat afspraken regelmatig herzien moeten worden. Experimenteren en snel bijsturen is oké.'

Focustijd

'*Command and control*-bedrijven zullen minder snel op de kar van het hybride werken springen. Dit in tegenstelling tot zij die vertrouwen hoog in het vaandel dragen', merkt Isabel De Clercq op. 'De keuzes die organisaties nu maken, zeggen veel over hun waardenpatroon.'

De Clercq is voorstander van een gezonde balans tussen synchroon en asynchroon samenwerken. 'Meetings, synchrone momenten van samenwerking, nemen te veel plaats in. Ze houden ons weg van het echte werk waarmee we waarde creëren. Meetings moeten korter en participatiever. Gebruik het samenkomen enkel voor activiteiten die een gelijktijdige aanwezigheid vereisen.'

De Clercq stelt dat dit leidt tot meer rust en welzijn. 'Het kantoor knipt onze werkdag op in kleine stukjes. De hybride werkplek met aandacht voor reflectie en focusmomenten zie ik als een veilige haven voor de kenniswerker. Ik merk een groeiende bewustwording over de nadelen van constante onderbrekingen op welzijn en productiviteit.' ■

DELA verkiest vertrouwen boven controle

Bij uitvaartverzekeraar DELA hebben ze lessen geleerd uit de coronacrisis. Lessen die ze in een thuiswerkbeleid hebben gegoten waarmee ze na de crisis meteen aan de slag kunnen.

Door zijn ervaring als officier in het leger weet HR-manager Ludo Verstraete hoe belangrijk het is om mensen in kritieke situaties te motiveren door hen perspectief te bieden. 'We hebben heel snel een postcorona-werkgroep opgericht, met medewerkers uit de hele organisatie. Dat geeft energie, mensen zijn betrokken, ze willen ventileren. Ooit wordt het weer anders en het is leuk om daar mee over na te denken'.

Via workshops kon iedereen binnen het bedrijf input geven voor het nieuwe thuiswerkbeleid. 'Onze bedrijfswaarden - betrokken, ondernemend en integer - staan niet alleen op de website, maar zitten echt in ons dna. Wij werken niet vanuit controle, maar vanuit vertrouwen. Dat is een waardevol fundament voor onze telewerkpolicy. Als een directie de controle niet kan loslaten, is het moeilijk om een goed thuiswerkbeleid op te maken'.

Wandelmeetings

'HR moet mensen als volwassenen behandelen die zelf kunnen oordelen en beseffen dat de meesten van hen het goed menen. Stop met te veel regeltjes uit te zetten. En vergeet one-size-fits-all. Dat is niet meer van deze tijd'. Dat leerde Ludo Verstraete van Lucy Adams, voormalig HR-directeur van de BBC. Die filosofie nam hij mee bij het uitwerken van het thuiswerkbeleid bij DELA.

Een van de uitgangspunten van dat beleid is dat er niemand verplicht wordt om een aantal dagen of uren naar kantoor te komen. 'We maken afspraken in vertrouwen, maar hebben wel een resultaatsverbintenis. Want het werk moet gebeuren. Hoe en wanneer je dat doet, bepaal je zelf.'

'Ten tweede blijft onze bedrijfscultuur belangrijk. We willen niet dat deze situatie daar afbreuk aan doet. Dat is een uitdaging. We zien elkaar minder, hebben minder verbinding. Daarom moeten leidinggevenden ervoor zorgen dat collega's elkaar fysiek



© Frank Toussaint

Ludo Verstraete: 'We hebben heel snel een postcorona-werkgroep opgericht, met medewerkers uit de hele organisatie.'

zien. Om leuke dingen te doen of om te brainstormen over een project. Hoe ze dat invullen, kiezen ze zelf - binnen de geldende coronamaatregelen natuurlijk. Er werden al wandelmeetings en quizzes georganiseerd, we hebben gezongen en ontbijtsessies gehouden met directieleden. De creativiteit is eindeloos.' Naast het mentale welzijn, heeft ook het fysieke welzijn een plaats in het thuiswerkbeleid. 'We investeren in bureaumateriaal dat mensen thuis krijgen. Samen met een thuiswerkvergoeding kunnen ze zich daardoor op een goede manier installeren in hun thuishkantoor.' ■

'Als een directie de controle niet loslaat, is het moeilijk om een goed thuiswerkbeleid op te maken.'

Ludo Verstraete,
HR-manager DELA

WELLBEING

'Bijna iedereen vindt het tijd om aan welzijn te werken'

Uit een bevraging van Partena Professional bij 1.500 werknemers en 500 HR-professionals blijkt dat de focus van HR op wellbeing moet liggen. Want er is meer dan één manier om het werk gedaan te krijgen.



70%

Het aantal werkgevers dat zegt dat welzijn van medewerkers belangrijk is, is de laatste jaren meer dan verdubbeld: van 32 procent in 2019 naar 70 procent vandaag.

Elke Van Hoof, klinisch psycholoog: 'Bedrijven werken erg ad hoc aan welzijn. Er is te weinig langetermijnvisie.'

belangrijk is, is de laatste jaren meer dan verdubbeld: van 32 procent in 2019 naar 70 procent vandaag. Zo goed als iedereen (94%) vindt het tijd om binnen de organisatie welzijnsplannen te ontwikkelen.'

Brandjes blussen

Volgens Van Hoof hebben zes op de tien Belgische bedrijven vandaag nog geen uitgewerkte wellbeingpolicy. 'En als ze die al hebben, zetten de meeste ondernemingen hoofdzakelijk in op preventie of het opvangen van medewerkers die alarmsignalen vertonen. Bedrijven werken erg ad hoc aan welzijn. Als iemand stress ervaart door telewerk, volgt er een webinar. Er is te weinig langetermijnvisie.'

'In plaats van brandjes te blussen, moeten ondernemingen nadenken over hoe ze werkplezier en welzijn kunnen stimuleren. Wie dat geïntegreerd aanpakt, krijgt werknemers die gemotiveerder en efficiënter

aan de slag gaan en blijven. Welzijn heeft ook een impact op het absentisme.'

Subtiele duwtjes

De juiste klemtonen leggen in een welzijnsbeleid, start met vragen wat werknemers verwachten en werknemers ervan bewustmaken dat ze zelf iets kunnen doen. 'Welzijn is een gedeelde verantwoordelijkheid', zegt Van Hoof. 'Uit onze onderzoeken blijkt dat slechts vier op de tien werknemers bereid zijn om daar zelf in te investeren.'

Aan alle werknemers dezelfde oplossingen aanbieden, is geen goed idee. Elke Van Hoof: 'Mensen met een lage vitaliteit en een lege batterij hebben andere noden dan werknemers met een motivatiedip. Onder andere via communicatie kunnen bedrijven medewerkers subtiele duwtjes geven en ze aansporen tot gedrag dat hun welzijn bevordert.' ■

HR maakt het grootste verschil op de werkvloer door in te zetten op het welbevinden van medewerkers. We schatten de impact van wellbeing zelfs sterker in dan die van empowerment en samenwerken. 'Die resultaten zien we ook in onze onderzoeken', zegt Elke Van Hoof, klinisch psycholoog en oprichtster van Huis voor Veerkracht, een expertisecentrum rond welzijn op het werk. 'Het aantal werkgevers dat zegt dat welzijn van medewerkers

'Ook in een collaboratieve organisatie kan je niet eender wat doen'



© Studio Dann

In 2018 besliste Partena Professional het traditionele piramidale organisatiemodel overboord te gooien. Het ruimde plaats voor een volledig collaboratieve organisatie en aanpak. Corporate & Internal Communication Manager Anne-Sophie Noël en CEO Michel Halet vertellen hoe dat gebeurde en wat de impact is.

Wat betekent collaborative governance?

ANNE-SOPHIE NOËL: 'In tegenstelling tot wat vaak gedacht wordt, is dit geen model van totale vrijheid. Er blijft een CEO, een directie, een groepsstrategie. Heel de beslissingsas is nog aanwezig, maar in plaats van de manager die alle teamleden vertelt wat te doen, bepaalt de leider de te bereiken doelen. Hij concentreert zich vooral op het uitleggen van het waarom, zodat er een sterke buy-in is voor die doelen. Elk team, georganiseerd als een 'autonome cirkel', bepaalt zelf wat het nodig heeft om dit doel te bereiken. Alle cirkels ontwikkelen zo hun eigen doelen, afgestemd op de doelstellingen van het bedrijf. En dit tot op het niveau van het individu, met een sterke focus op consistentie en betrokkenheid.'

Wat doet het met de organisatie?

MICHEL HALET: 'Om die kerndoelen te bereiken, hebben wij rollen in het leven geroepen. Elke

persoon heeft een reeks rollen. Die rollen zijn zeer gevarieerd: de hoofdrol is gekoppeld aan een geheel van meer functionele activiteiten (operationeel, commercieel, enz.). Andere rollen worden structureel of projectmatig toegevoegd, bijvoorbeeld die van redacteur van het bedrijfsblad. Die rollen kunnen gaandeweg gecreëerd worden, als we merken dat er ergens een behoefte is. Iemand die initiatief neemt, hoeft dus niet te wachten tot het management beslist dat er een nieuwe rol wordt gecreëerd. Iedereen kan een nieuwe rol voorstellen. Teams hebben we vervangen door 'cirkels' en je kan met diverse rollen tot verschillende cirkels behoren. Zo zijn alle cirkels op een of andere manier met elkaar verbonden. Dit maakt de organisatie zeer wendbaar.'

ANNE-SOPHIE NOËL: 'Wat daarbij heel belangrijk is, is onze corporate governance code. Die bepaalt de regels die cirkels in staat stellen om hun verantwoordelijkheid autonoom uit te oefenen. Concreet gaat dit over de relaties tussen cirkels, de structuur

'Teams die niet goed functioneerden, gaan niet plots de oplossing vinden door op dit model over te stappen.'

Anne-Sophie Noël, Corporate & Internal Communication Manager Partena Professional

en de toewijzing van rollen, het faciliteren van vergaderingen. Zo zorgen we ervoor dat de cirkels met elkaar verbonden blijven en dat de aanwezige expertise gedeeld wordt. Nog belangrijker is dat de code evolueert. Iedereen kan ze raadplegen en suggesties doen om ze aan te passen.’

MICHEL HALET: ‘Daarvoor moet je afstappen van het command & control-model. Dat is niet eenvoudig. Vanaf de kleuterschool is er iemand die ons zegt wat we moeten doen en controleert of we doen wat hij of zij heeft gezegd. Maar dat beperkt ons enorm. Werknemers willen het traditionele piramidemodel ook niet meer. Ze willen begrijpen wat ze doen en waarom ze dit doen. Ze willen een bijdrage kunnen leveren en hun kritisch denkvermogen gebruiken. De samenwerking tussen mensen en cirkels doet een beroep op onze gezamenlijke intelligentie.’

Wat betekent collaborative governance voor de medewerkers?

ANNE-SOPHIE NOËL: ‘Zij krijgen meer verantwoordelijk en autonomie. Het biedt ongelofelijke mogelijkheden voor ontwikkeling. Iemand van IT kan een dag per week op de communicatiedienst werken of mee nadenken over een groener beleid, omdat zijn of haar talenten of interesses ook daar liggen. Dat laat medewerkers toe zich te ontplooien, maar ook om bijkomende competenties te verwerven die in principe niets te maken hebben met hun functie. In een piramidale structuur zou dat niet mogelijk zijn, daar is het of-of.’

Is het voor iedereen geschikt? Wil iedereen meer autonoom werken?

MICHEL HALET: ‘Niet noodzakelijk. Sommige medewerkers nemen liever geen extra verantwoordelijkheid. Dat hoeft geen probleem te zijn in het collaboratieve model. Voor managers is het ingewikkelder: zij moeten veel meer coachen en minder controleren. Sommigen zien dat niet zitten en verlaten het bedrijf. Maar dat is een minderheid.’

ANNE-SOPHIE NOËL: ‘Wat we wel merken, is dat teams die goed functioneerden in het piramidemodel, nog beter functioneren in collaborative governance. Maar teams die niet goed functioneerden, gaan niet plots de oplossing vinden door op dit model over te stappen. Het is dus geen mirakeloplossing. Dieper gewortelde problemen worden er niet door opgelost, maar ze worden wel zichtbaarder.’

Wat levert het op voor jullie organisatie?

MICHEL HALET: ‘Er wordt vaak expertise geleverd via rigide processen en vanuit teams die rond een bepaalde expertise gegroepeerd zijn. Maar wij willen vooral de klant centraal plaatsen. Onze expertise moet hem helpen efficiënter te werken en onze processen moeten zich aanpassen aan zijn behoeften. Dat is wat onze transformatie betekent voor onze klanten. Onze medewerkers zijn veel beter verbonden in hun autonome en multidisciplinaire cirkels. Ze voelen zich minder beperkt, waardoor ze efficiënter werken, en zijn meer geëngageerd omdat ze beter begrijpen waarom ze dit doen.’

Wat doet het met hiërarchie en leiderschap?

ANNE-SOPHIE NOËL: ‘Ietwat provocerend zou je kunnen stellen dat er geen leider meer nodig is. Maar ook in een collaboratieve organisatie kan je niet eender wat doen. Integendeel. Het is juist allemaal heel erg georganiseerd en gestructureerd. Er zijn nog steeds leiders, maar die zijn meer inspirerend dan autocratisch. Onze managers noemen we lead links. Die geven de strategie door aan de groep en zorgen ervoor dat die de KPI's haalt en efficiënt werkt. Ze zijn meer coaches die werken in vertrouwen en transparantie. Maar eigenlijk worden we allemaal leiders, omdat we allemaal onze verantwoordelijkheid nemen en projecten beheren.’ ■

‘Wij willen mensen gelukkig maken’

Telecomprovider TelSmart biedt zijn werknemers sinds maart 2021 onbeperkt verlof aan. Een vorm van extreme autonomie, die volgens COO Wendy Swaegers onlosmakelijk verbonden is met de missie van het bedrijf. ‘Wij willen mensen gelukkig maken. Onze klanten, maar ook onze medewerkers. Dat is meer een cliché op papier, we ondernemen concrete acties om dit waar te maken. Onbeperkt verlof is er één van.’

Onbeperkt is natuurlijk niet vrijblijvend. ‘Als de helft van het bedrijf's ochtends beslist om een paar dagen verlof te nemen omdat het mooi weer wordt, ligt de organisatie plat. Dat is niet de bedoeling. Binnen het team moet er gecommuniceerd worden. De regel is dat er altijd een back-up moet zijn. Een aanvraag kan altijd afgekeurd worden.’

‘Vanaf de kleuterschool is er iemand die controleert of we doen wat hij of zij heeft gezegd. Dat beperkt ons enorm.’

Michel Halet, CEO Partena Professional



'We kiezen voor een wendbare samenwerking'



© Studio Dann

'Na 1 jaar crisis was het tijd om de situatie op het terrein wetenschappelijk te benaderen.'

Cristelle Adam, Segment Manager bij Partena Professional

dat HR-professionals in dezelfde richting kijken, en er zelfs nog meer belang aan hechten', zegt Cristelle Adam.

Uit een recent onderzoek van Partena Professional blijkt dat HR-professionals en medewerkers andere accenten leggen voor de toekomst. Voor organisaties betekent dit dat ze opnieuw hun weg moeten zoeken. Partena Professional ruilt daarom de uniforme aanpak in voor advies op maat.

Uit een onderzoek bij 1.500 medewerkers en 500 HR-professionals over de toekomst van werk blijkt dat er een kloof bestaat tussen de verwachtingen en prioriteiten van beide groepen. Vooral op het vlak van welzijn, samenwerking en proactiviteit. 'Na 1 jaar crisis was het tijd om de situatie op het terrein wetenschappelijk te benaderen om de gemoedstoestand van HR-professionals en de actieve bevolking te begrijpen. Op basis van de resultaten herpositioneren we nu ons diensten-aanbod', zegt Cristelle Adam, Segment Manager bij Partena Professional. De resultaten tonen een belangrijke nuance aan: HR-verantwoordelijken en medewerkers hebben dezelfde prioriteiten, maar een andere toekomstvisie. 'Welzijn is de grote prioriteit, maar de medewerker definieert dat als de nood aan betrokkenheid en transparante communicatie; de werkgever als de ontwikkeling van iemands talent.'

Nood aan leiderschap

Goed samenwerken en engagement zijn met elkaar verbonden. Het onderzoek

toont aan dat ondernemingen die van bij het begin van de crisis hun interne communicatie verzorgd hebben, het engagement van hun talenten hebben versterkt. 'De medewerker wil niet onder een stolp worden geplaatst, maar een intrapreneur (ondernemer in de eigen organisatie) zijn. Dit gaat over responsabilisering, autonomie en de zin van het werk. We stellen vast

Grote verschillen

De studie legt de grootste verschillen bloot op het vlak van hoe we anticiperen op wat de toekomst brengt. 'HR-professionals focussen, meer dan werknemers, op het creëren van kansen om talenten te ontdekken en te ontwikkelen. Medewerkers willen de verandering samen met de organisatie vormgeven. Een nuance om rekening mee te houden.'

'Om beter rekening te houden met de tegenstellingen en trends uit onze onderzoeken, kiezen we voor een wendbare samenwerking. We laten de onderneming kiezen welk model het beste bij haar past. Die strategie sluit perfect aan bij hoe we zelf werken als collaboratieve organisatie.' ■

4 nieuwe servicemodellen die uw organisatie sterker maken

Partena Professional speelt in op het nieuwe normaal. Vanaf nu laten we onze klanten kiezen op welke manier ze met ons willen samenwerken.

- 1. Amplify:** u maakt gebruik van ons complete ecosysteem om de opstart en ontwikkeling van uw organisatie te versterken.
- 2. Collab:** een unieke contactpersoon begeleidt u en uw bedrijf bij de groei en de ontwikkeling op HR-vlak.
- 3. Co-creation:** uw experts werken samen met onze experts in co-creatie en zetten onze innovaties in om van uw HR-uitdagingen een succes te maken.
- 4. Outsourcing:** u maakt uw organisatie en uw HR-processen structureel efficiënter met ons HR-advies en onze outsourcingoplossingen.

SAMENWERKEN

Hoe laat u uw organisatie duurzaam groeien?

Partena Professional wil samen met alle ondernemers werken aan een duurzame toekomst. 'Samen kunnen we onze economie herstellen. Want, zoals iedereen weet, bestaat die alleen maar dankzij het ondernemerschap', zegt Bernard Hullaert, Chief Sales and Marketing Officer bij Partena Professional. Om ondernemers daarbij te helpen, beantwoordt hij zes vragen die de toekomst van uw organisatie vormgeven.

1

Hoe vind ik het goede evenwicht tussen telewerk en een efficiënte organisatie?

'Wij ondersteunen u bij deze complexe overgang, zelfs vanop afstand. Samen met u en uw medewerkers implementeren we de juiste maatregelen en optimaliseren we het hybride werken.'

3

Hoe kan ik mijn werknemers zo flexibel en individueel mogelijk belonen en daarbij de loonkosten in het oog houden?

'Met ons cafetariaplan My Choice of de Payabl'-app maximaliseert u de verloning en de voordelen voor uw werknemers binnen het beschikbare budget.'

Versterkt de automatisering van de loonadministratie en HR de relatie met mijn medewerkers?

'Onze software is aangepast aan de huidige behoeften op het vlak van autonomie en flexibiliteit. Zo zorgt ProSalary voor een vlot en gebruiksvriendelijk loon- en personeelsbeheer. Deze toepassing is uniek op de markt.'

2

Wat kan ik doen om mijn medewerkers zoveel mogelijk ontwikkelingskansen te bieden?

'Dankzij onze oplossingen die zowel de vaardigheden van uw medewerkers als de organisatie van het werk verbeteren, biedt u uw werknemers altijd de best mogelijke uitdagingen.'

5

4

Hoe stel ik een welzijnsbeleid op dat op de lange termijn de band tussen mijn medewerkers en het bedrijf versterkt?

'Partena Professional biedt een model aan dat gemaakt is om bedrijven en organisaties te helpen hun menselijk kapitaal beter te beheren.'

6

Welk type leiderschap heeft mijn organisatie nodig? Hoe combineer ik daarbij wendbaarheid en puike prestaties?

'We zien verschillende samenwerkingsmodellen ontstaan die bedrijven helpen om wendbaarder te zijn. Welk model u ook kiest, Partena Professional begeleidt u en werkt dit model samen met u uit.'



Bernard Hullaert, Chief Sales and Marketing Officer bij Partena Professional

Motivatie is een gedeelde verantwoordelijkheid

Door medewerkers op een doordachte manier meer autonomie te geven, creëren bedrijven en leidinggevendenden een motiverende context waarin niet alleen de directeur alle beslissingen neemt.



'Onze unbossed leaders zijn vooral coaches en hebben een meer ondersteunende functie.'

Joachim Decock,
Head of People & Organisation Novartis BeLux

Wie zijn medewerkers de vrijheid geeft om zelfstandig taken af te werken en doelen te bereiken, stimuleert de motivatie. Ook leidinggevend zijn hiermee gebaat. 'Zij moeten niet langer constant monitoren, maar kunnen hun mensen opvolgen op basis van output', zegt Bart Van Bambost, Chief HR Officer bij Nipro Europe, gespecialiseerd in medische en farmaceutische hulpmiddelen.

Om die strategie op een heldere manier in goede banen te leiden, is Nipro Europe in het najaar van 2020 gestart met een wetenschappelijk onderbouwd leiderschapsprogramma.

Duurzame cocktail

'Wij implementeerden bij Nipro een ABC-leiderschapstraject dat inzet op autonomie, verbinding en competenties', zegt Nathalie Aelterman, motivatie-expert bij impetus.academy (een spin-off van Universiteit Gent) dat het project mee begeleidt. 'Uit onderzoek blijkt dat werknemers deze drie gemeenschappelijke psychologische basisbehoeften delen. Hoe beter die voldaan zijn, hoe hoger hun motivatie, proactiviteit en betrokkenheid.' Eenvoudige HR-modellen zijn daarbij cruciaal. Als het kader waarbinnen mensen werken helder is, onder meer over doelstellingen en verwachtingen, weten ze waar ze naartoe werken en zullen ze zich makkelijker kunnen identificeren met hun

job. Daaruit groeien algemene jobtevredenheid en motivatie.

Nathalie Aelterman: 'Naast de juiste structuur is ook ondersteuning, waardoor werknemers zich gehoord voelen en ruimte ervaren om initiatief te nemen, onmisbaar om de motivatie op te drijven. Met die twee hoofdingrediënten mengen organisaties een duurzame cocktail.'

Unbossed leaders

Al mag de autonomieslinger ook niet te ver doorslaan. Te veel vrijheid, zonder een welomlijnd kader creëert immers chaos. Dat gelooft ook het farmaceutische bedrijf Novartis. Om de motivatie bij zijn talenten op te drijven, zet de organisatie in op empowerment via het unbossed leaders-principe.

'Hiermee evolueren we weg van de klassieke hiërarchie, en geven we als netwerkorganisatie de autonomie aan

de medewerkers', verduidelijkt Joachim Decock, Head of People & Organisation bij Novartis BeLux. 'Medewerkers kiezen in overleg met hun collega's bijvoorbeeld waar, hoe en wanneer ze werken. En via onze zelfsturende adviesraden, breed samengesteld uit medewerkers met diverse rollen en functies, werken talenten zélf nieuwe innovatieve ideeën uit.'

Doordat medewerkers het voortouw nemen, stijgen hun gedrevenheid en motivatie. Zo verandert ook de rol van managers. Zij zijn bij Novartis vooral coaches en hebben een meer ondersteunende functie.

Meetbaar positief

Uit interne kwartaalmetingen van Novartis blijkt dat deze aanpak werkt. 'Hiermee creëren we het soort leiderschap dat impact heeft op onze activiteiten en tegelijk zorgt voor geëngageerde medewerkers', klinkt het. >

'Onze mensen scoren op het vlak van vitaliteit meer dan 5,5 op een schaal van 7, terwijl het burn-outrisico slechts 2 op 7 bedraagt.'

Bart Van Bambost, Chief HR Officer bij Nipro Europe





© Studio Dann

'Uit onderzoek blijkt dat werknemers drie psychologische basisbehoeften delen. Hoe beter die voldaan zijn, hoe hoger hun motivatie, proactiviteit en betrokkenheid.'

Nathalie Aelterman,
motivatie-expert [impetus.academy](https://www.impetus.academy)

Ook het door [impetus.academy](https://www.impetus.academy) ondersteunde leiderschapsprogramma bij Nipro toont positieve resultaten. Een groep internationale leidinggevendenden heeft er inmiddels een eerste traject achter de rug. 'Onze mensen scoren op het vlak van vitaliteit meer dan 5,5 op een schaal van 7, terwijl het burn-outrisiko slechts 2 op 7 bedraagt', zegt Bart Van Bambost. 'Dat overstijgt onze verwachtingen. We plannen later dit jaar een volgend programma met een andere groep leidinggevendenden en mikken daarbij minstens op gelijkaardige resultaten.'

Nieuwsgierigheid prikkelen

Zowel Nipro als Novartis creëren eveneens een motiverende context voor hun medewerkers door ze geïnspireerd te houden. 'Door duidelijk te maken voor welk

deel binnen onze organisatie medewerkers mee verantwoordelijk zijn, vinden mensen betekenis of *purpose* in hun job', zegt Joachim Decock. 'Zo versterken we niet alleen de band tussen werkgever en werknemer, maar ervaren medewerkers ook dat ze écht een verschil maken voor onze klanten en de vele patiënten die op hen rekenen.'

Dat doen Novartis en Nipro door vaak en uitgebreid met het personeel te communiceren over wat er op bedrijfsvlak in de pijplijn zit, welke projecten er op stapel staan. Kortom: door het volledige plaatje te schetsen.

Ook mensen nieuwsgierig houden, kan motivatieversterkend werken. Joachim Decock: 'Wij voorzien voor elke medewerker jaarlijks een uitgebreid nationaal en internationaal leeraanbod van honderd

uur. Zo kunnen onze mensen voortdurend werken aan hun persoonlijke ontwikkeling.'

Tweerichtingsverkeer

Kunnen werknemers ook motiverend leiderschap stimuleren bij hun manager? 'Zeer zeker', zegt Nathalie Aelterman. 'Dat kan bijvoorbeeld door initiatief te tonen. Een medewerker die een nieuw voorstel lanceert bij zijn of haar manager, kan de leidinggevende inspireren of nieuwe inzichten geven.'

Daaruit volgt dan een blijk van waardering, waaruit de werknemer nieuwe motivatie put. 'Die positieve dynamiek werkt vaak aanstekelijk, en kan andere medewerkers inspireren of motiveren.'

Volgens Bart Van Bambost kunnen teamleden via de juiste communicatie motiverend leiderschap bij hun manager stimuleren. 'Als medewerkers hun manager vertellen uit welke delen van hun job of uit welke aanpak ze het meeste energie putten, kunnen leidinggevendenden hier rekening mee houden.'

Motivatie is een gedeelde verantwoordelijkheid. Managers kunnen een motiverend werkklimaat creëren, maar de werknemer kan aangeven wat voor hem of haar goed of minder goed werkt. 'Feedback in twee richtingen en een constante dialoog zijn onmisbaar', besluit Bart Van Bambost. ■

VERLONING

Kiezen uw werknemers al wanneer ze betaald worden?

Technologie ontzorgt de werkgever en geeft werknemers meer autonomie, onder andere over hun loon. Bert Pappijn en Jonas Pollet van Partena Professional volgen de innovaties vanop de eerste rij.

Net als in andere sectoren zal technologie ervoor zorgen dat personeelszaken schaalbaarder worden. Als HR-medewerker moet je vaak dezelfde vragen beantwoorden, maar door bijvoorbeeld een chatbot te implementeren kan dat deels geautomatiseerd worden.

'Bij Partena Professional ontwikkelden we Alex, een tool die de administratie bij een ontslag van a tot z regelt. Denk bijvoorbeeld aan het berekenen van de opzeg, hulp bij papierwerk of het schrijven en versturen van de ontslagbrief', zegt Jonas Pollet. Een andere taak die steeds meer geautomatiseerd wordt, is de berekening en de uitbetaling van de lonen. Bert Pappijn: 'Door de switch te maken van een klassieke dienstverlening naar payrollsystemen in de cloud, wordt het veel makkelijker om te automatiseren en bij te sturen waar nodig. Eén van de eerste klanten die we daarbij hielpen, bespaart vandaag 40 procent tijd omdat er minder moet worden tussengekomen in de berekening en in de uitbetaling van lonen.'

Dat die berekeningen makkelijker verlopen, heeft grote gevolgen voor spelers als Partena Professional. Zij kunnen zich voortaan onderscheiden door technologie in te zetten die een meerwaarde biedt aan de werknemer.

Loon optimaliseren

'Er is een toenemende vraag naar loonpakketten die afgestemd zijn op individuele noden. In 2020 heeft 45 procent van de werknemers in bedrijven die een

'Met My Choice ontwikkelden we een tool die werknemers toelaat om onder andere hun verloning te optimaliseren.'

Jonas Pollet,
Innovation &
Implementation
Manager Partena
Professional



cafetariaplan aanbieden, hun salarispakket aangepast om de corona-epidemie het hoofd te bieden', zegt Jonas Pollet.

Bovendien is het aantal keuzemogelijkheden binnen cafetariaplannen toegenomen, zo blijkt uit een studie van Partena Professional en KPMG. 'Met My Choice ontwikkelden we een tool die werknemers toelaat om onder andere hun verloning, hun mobiliteitsopties en hun verlofrechten te optimaliseren.' Daarenboven hebben werknemers niet alleen meer inspraak in hoe hun salaris is samengesteld, maar ook in de momenten van uitbetaling. Dankzij *Payabl*, een andere app die Partena Professional ontwikkelde, kunnen ze voortaan ook zelf bepalen wanneer ze hun geld op hun rekening krijgen.

Solliciteren wanneer je wil

Ook solliciteren wordt eenvoudiger dankzij technologie. 'Als recruiter neem je je vragen één keer op, waarna je ze aan alle kandidaten kan doorsturen. Omdat ook kandidaten hun antwoorden kunnen opnemen, plannen ze hun sollicitatie in wanneer het voor hen uitkomt', legt Bert Pappijn uit. 'Hetzelfde gebeurt bij trainingen: dankzij webinars ben je niet meer afhankelijk van tijd en locatie. De opkomst van VR en AR of virtuele assistenten laat toe om werknemers beter te begeleiden, hen on the spot te assisteren en op te leiden en processen te standaardiseren.'

Bert Pappijn: 'Tal van technologieën die in andere sectoren reeds hun nut bewezen hebben, kunnen nu ook in HR en payroll voor een ware verandering en disruptie zorgen en de werknemer een nieuwe en meer aangename beleving bezorgen.' ■

'Dankzij Payabl kunnen werknemers voortaan zelf bepalen wanneer ze hun geld op hun rekening krijgen.'

Bert Pappijn,
Business Manager
Partena Professional



Anders werken, anders leven.

Wat telt, is wat komt. Niet wat er gebeurt is. Waar werken uw medewerkers morgen? Of binnen een jaar? Luisteren uw leidinggevenden naar hun medewerkers, en u naar hen? Voelen uw werknemers zich goed in hun vel? En u?

worklife22@partena.be
www.partenaprofessional.be



**De toekomst
is van ons.**