

interview

Inclusieve leiders bewijzen vandaag, midden in de coronacrisis, dat inclusie meer is dan ad hoc doelgroepacties en projecten. Echte inclusie gaat over een growth-mindset en een inclusieve leiderschapstijl. In economisch bloeiende tijden zorgt dit voor sterke ondernemingen, maar ook in crisistijden is dit cruciaal. We laten enkele #ZeroExclusion-werkgevers aan het woord. Lees en geniet mee van de kracht van kwetsbaarheid, visie en connectie.

Hoe houd jij jezelf, je organisatie en je mensen sterk in deze moeilijke periode? Wat voor leiderschap vereist dit? Laat het ons weten op zeroexclusion@vdab.be en wij delen jouw verhaal met de wereld!

(foto genomen voor de coronacrisis - in betere tijden)



Marleen Evenepoel,
Administrateur-generaal bij
het Agentschap Natuur en Bos
van de Vlaamse Overheid.

We hebben een videogesprek met Marleen. Wij van thuis uit. Zij vanuit haar kantoor bij Natuur en Bos (ANB), hartje Brussel. Haar computer had immers vandaag een noodzakelijke update nodig. “Het is een beetje hallucinant want ik zit hier helemaal alleen in een ruimte van meer dan 1000m². Maar ik kan alleszins niet besmet geraken”. Rechttuit als ze is, biedt Marleen ons haar no-nonsense en menselijke kijk op de zaken en vertelt ze hoe corona alles in perspectief zet.

Doortastend en empathisch leidinggeven

“Leiderschap is in deze tijd zo cruciaal. Het is belangrijk om een goede en sterke leider te zijn voor je medewerkers. De ‘stevigen’, dat zijn zij die duidelijk zijn, helder, doortastend en vooral empathisch en sociaal. En tot mijn tevredenheid merk ik dat die sterkte zeer aanwezig is in onze grote

organisatie. Toen duidelijk werd dat de coronacrisis ook gevolgen zou hebben voor onze werking, ondernamen we eerst wat organisatorische maatregelen. We moesten eerst en vooral zorgen dat iedereen 100% digitaal kon werken. Voor zij die dat niet gewoon waren, was er toch een bepaalde schroom. Dus hebben we opleidingen rond Skype en Teams voorzien in groep. Gelukkig werkten we al bijna volledig digitaal, behalve voor de dossiers naar het kabinet. Maar ook voor die wisselwerking is de omschakeling zeer snel gebeurd. We hebben half maart onmiddellijk richtlijnen uitgeschreven voor onze boswachters en natuurinspecteurs. Zij staan in voor de handhaving in onze domeinen en bossen en we wilden de continuïteit in die gebieden garanderen. De eerste dagen wisten onze medewerkers niet goed of ze wel mochten werken en hoe ze dat dan moesten doen. We hebben ze gerustgesteld met duidelijke instructies. Zo werden de bestelwagens verdeeld en mochten er slechts twee personen tegelijk in. Onze collega’s werken

altijd in hetzelfde team en wisselen niet tussen ploegen. Het duo blijft dus altijd in dezelfde 'bubbel'. De loodsen worden 's ochtends ontsmet. En zo is er een hele veiligheidslijst die elke dag voor de start moet afgewerkt worden.”

Directe impact op onze opdracht

“De snel opeenvolgende communicaties vanuit de federale crisiscel konden die eerste dagen soms aanleiding geven tot verwarring. De maatregelen veranderen aan een ongezien tempo. Al snel werden ook wij overspoeld met concrete vragen van burgers. Over paardrijden en hengelen bijvoorbeeld. Als mensen op hun eentje mogen wandelen, lopen en fietsen, dan denken ze logischerwijze dat ze ook alleen mogen hengelen en paardrijden. Niet dus, hoe absurd het in de ogen van de burger ook is. Alleen is het niet altijd evident om dat uitgelegd te krijgen. Gelukkig hebben onze medewerkers daar het geduld en de passie voor.

Dat is een van de sterktes van de ANB'ers. Als er een maatschappelijke nood is, zijn ze extra sociaal gedreven. Ze werken langere dagen en geven zich zelfs op als vrijwilliger. Vaak stoten ze op onbegrip van burgers of zelfs op agressie, maar onze natuurinspecteurs zijn dat gewoon. Ze worden daar ook in opgeleid.

We hebben na veel wikken en wegen enkele specifieke locaties en parkeerplaatsen afgesloten in samenwerking met de gemeentebesturen. Er bleven immers maar mensen toestromen, vaak met de wagen, om in het park te wandelen. Ik begrijp dat ook wel, zeker als je midden in de stad woont, maar we moeten er natuurlijk mee voor zorgen dat de richtlijnen nageleefd worden. En dan kom ik nog eens terug op 'mijn dada': meer groen in de stad! Dit zal alleen maar belangrijker worden.

Onze projectoproep 'Natuur in je buurt', die projecten wil ondersteunen die zorgen voor meer groen voor lichamelijk en fysiek welzijn in de omgeving, zal wellicht ook als gevolg van deze crisis een enorme boost krijgen. We krijgen heel veel vragen van mensen die willen weten hoe ze de subsidie kunnen aanvragen.

De natuur overwint altijd. Dat heeft het coronavirus ook nu weer bewezen. Ik hoorde vorige week een krasse tachtiger zeggen dat het tijdens de oorlog toch minder erg was. Ze moesten de kelders inkruipen tegen de bommen, maar voor de rest ging het leven verder. Mensen bezochten elkaar, zagen elkaar op café, ... er was nog veel sociaal en fysiek contact. Dat nu helemaal niet kunnen, zorgt voor een grote druk. Ik leef alleen en na enkele weken kan ik je vertellen dat het echt wel moeilijk is. Al denk ik dat gezinnen elkaar ook wel in de haren zullen vliegen. Volgens psychiaters mag ik praten tegen mijn muren en planten, maar als ze antwoorden moet ik er iets aan doen. Voorlopig hoor ik nog niets.”

Verbinding houden in moeilijke tijden

“We proberen veel contact te houden met onze medewerkers. We hebben ze gevraagd ons aan te geven waar ze het meest nood aan hebben. We hebben een meeting opgezet met alle welzijnsambassadeurs en hebben heel wat tips uitgewisseld: hoe combineer je werken met kinderen? Hoe zorg je ervoor dat je voldoende beweegt? We organiseren online yoga- en pilateslessen, allerlei webinars en verwijzen ook naar het online aanbod van anderen. Beweging is heel belangrijk, ik merk dat zelf ook. Ik zit de hele dag op een keukenstoel, omdat ik geen bureaustoel heb. Tegen het einde van de dag ben ik zo stijf als een hark.

Je beseft daarnaast ook hoe belangrijk het sociaal contact onder collega's is. De eerste drie dagen had ik het zelf moeilijk omdat ik een sociaal beest ben. Ik heb de gewoonte, als ik snel iets moet bespreken, mensen in mijn bureau

te roepen voor een face-to-facegesprek. Maar ondertussen heb ik mijn ritme vast. Ik begin vaak vroeg rond 7.30 uur en rond 9.00 uur skype ik geregeld met de afdelingshoofden voor een briefing. Eigenlijk is er méér werk door het digitale: het gaat soms moeizamer, er loopt regelmatig eens iets mis, het is ook gewoon vermoeiend om zo een hele dag te skypen... en uiteindelijk heb ik mijn collega's gewoon liever fysiek bij me.

Ik ben heel tevreden met mijn teams. Het zijn creatievelingen die zich allemaal snel aanpassen. Zeker op het terrein, wat ze daar allemaal hebben gerealiseerd op korte tijd...ik doe daar mijn hoed voor af. En dat laat ik ze ook graag weten,

“Ik stuur wekelijks een mail naar alle medewerkers, om hen bij te praten, te inspireren, een hart onder de riem te steken.”

En te zeggen dat we er als organisatie sterker uit zullen komen. Zulke initiatieven vinden bijval. Ik probeer die connectie toch echt te bewaren. De leidinggevenden hebben op hun beurt regelmatige teammeetings en polsen bij hun medewerkers hoe het gaat.

We herhalen dat medewerkers kunnen bellen naar onze vertrouwenspersonen of naar directe collega's als ze stress hebben of bezorgd zijn. De collega's waarvan we weten dat ze het moeilijker hebben, worden zelf opgebeld. We doen daarnaast ook luchtige dingen om die verbinding te houden, zoals een actie rond 'toon je werkplek', een e-koffieklets, een happy-hour of mopjes die worden doorgestuurd. De welzijns-ambassadeurs die de vinger aan de pols houden vertellen mij dat die sociale contacten als erg waardevol worden ervaren. Bepaalde dingen zijn zo positief dat we ze na corona wel willen blijven behouden, zoals de meer regelmatig digitale teammeetings. Zo hoeven mensen niet altijd naar

Brussel te komen voor een vergadering. Toch denk ik dat daar een gezond evenwicht in nodig is, om te zorgen dat de sociale cohesie onder je medewerkers niet volledig verdwijnt.”

Koffiedik kijken

“Ons werk loopt bijna allemaal gewoon door. Daardoor hebben we dus gelukkig iedereen aan het werk kunnen houden. Sommige arbeiders krijgen wel aangepast werk, omdat hun gewone taken niet veilig gedaan kunnen worden. Zware palen inslagen bijvoorbeeld kan enkel per twee en zeer dicht naast elkaar. Maar arbeiders en boswachters hebben sowieso geen 'zittend gat'. Ze werken liever buiten. Bepaalde projecten gaan aan een trager tempo door dan voorzien. En in die zin houd ik mijn hart wel een beetje vast. Wat immers na corona? Ik pieker mij soms suf over de toekomst. Het is een beetje koffiedik kijken. Ik denk toch dat we in een andere wereld terecht zullen komen. We denken ondertussen na over een heropstart van onze werking, waarbij we het welzijn en de veiligheid van onze mensen absoluut voorop willen stellen. Hoe zullen we die enorme economische schade herstellen? Ik vrees ook dat wij als overheid zullen moeten besparen, nog meer dan vandaag. Het is dan een kwestie van doortastend zijn en prioriteiten stellen. Maar,

“We werken voor de burger dus wat we beslissen heeft een impact op die burger. We mogen hier niet lichtzinnig over beslissen.”

Al bij al mogen we niet klagen, in vergelijking met andere landen. We hebben een goede sociale zekerheid en hopelijk blijft dat nog lang zo.

Het universum van de natuur

“De crisis heeft ons ook wel zaken bijgebracht. Als na-oorlogse kinderen lagen wij niet echt wakker van crisissen. We zullen ons nu beter voorbereiden.

De digitalisering zal overal versneld worden ingezet. Dat is op zich positief maar we moeten ook rekening houden met het sociaal contact.

Tenslotte zien we nu dat mensen veel meer natuur nodig hebben, zeker in de stad. Daar gaan we in onze strategie toch rekening mee houden. Bovendien is corona voor mij ook een signaal van de natuur die zegt “stop, het is genoeg geweest”. Kijk naar Venetië waar het water terug zuiver is. Ik geloof wel in het universum van de natuur. Als we zelf niet veranderen, verandert de natuur ons wel, soms zoals nu in één vingerknip en op wereldwijde schaal. Ik hoop dus dat wij als mensheid deze les in nederigheid zullen blijven onthouden. Hopelijk nemen we ook enkele blijvende maatregelen waardoor we deze crisis toch enigszins positief zullen kunnen afsluiten.”



Inclusie als DNA van de innovatieve organisatie

