

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!



Marc Vandeleene,
PR & Communication Manager
bij ManpowerGroup

We treffen Marc aan de andere kant van onze e-meeting voor een gesprek over de gevolgen van COVID-19 en corona. Hij gebruikt de computer van zijn vrouw, omdat onze digitale overlegsysteem niet helemaal compatibel zijn. Iets waar deze coronacrisis zeker iets aan zal veranderen. Deze pandemie verandert ons leven voorgoed.

Enorme impact

‘De impact is enorm. Op de ganse organisatie, wereldwijd. In sommige sectoren is er zo goed als geen activiteit meer, zoals bijvoorbeeld de horeca. Maar in de retail, de logistiek, de zorg en de IT is er dan juist wel meer werk. De aard van de impact verschilt dus van sector tot sector, maar het virus heeft zich wel overal goed laten voelen. De focus ligt in onze business nu alleen nog op het tijdelijke en uitzendwerk. Er zijn zo goed als geen langetermijn aanwervingen. En dat is natuurlijk

heel logisch. Die beslissingen stellen de bedrijven uit.’

Drie prioriteiten

‘Vrij snel stelde het management van Manpower drie principes voorop: gezondheid, business continuity en aanpassing van de organisatie. “Er was ineens een heel andere focus. We waren bijna van de ene op de andere dag prioritair bezig met de gezondheid van onze medewerkers en onze uitzendkrachten. Dat heeft ons, zoals vele bedrijven, aangezet om zoveel mogelijk over te schakelen op thuiswerk, of om activiteiten tijdelijk stop te zetten. Maar meer dan ooit zal de aanpak van deze crisis door het management van Manpower bepalen hoe de toekomst er voor hun werknemers uit ziet. ‘Business continuity’ staat minstens even hoog op de agenda als gezondheid en heeft mee bepaald in welke richting de organisatorische oplossingen gezocht werden.

Dat is voor mij alvast één van de belangrijkste lessen die we kunnen trekken uit deze nieuwe realiteit. Ons bedrijf kan zeer snel schakelen. De mensen hebben zich razendsnel aangepast. Waar we ooit vele seminars voor nodig hadden, lukt nu op het eerste zicht zonder veel slag of stoot. Van thuis uit werken, vergaderen vanop afstand en veilig informatie uitwisselen maakten snel deel uit van de dagdagelijkse activiteiten. Het is mooi om te zien welke wendbaarheid, creativiteit en inventiviteit elk van onze medewerkers in zich heeft. We weten dan ook dat het geen tijdelijk fenomeen is. Dit zal ook een impact hebben op hoe we in de toekomst zullen werken. Maar al deze aanpassingen ten spijt, zijn er ook bij ons mensen op tijdelijke werkloosheid moeten gaan. Dat vroeg een zeer goede en duidelijke communicatie. Het management van Manpower heeft helder uitgelegd hoe ieder personeelslid een inspanning zou moeten leveren. De één door een breder takenpakket op te nemen, de ander door tijdelijk de activiteit terug te schroeven. Een principe dat niet alleen voor de uitzendkantoren gold, maar ook in centrale afdelingen zoals marketing en PR.

“Van thuis uit werken, vergaderen vanop afstand en veilig informatie uitwisselen maakten snel deel uit van de dagdagelijkse activiteiten.”

Uit een bevraging van de medewerkers leerde Manpower dat mobiliteit een belangrijk issue was vóór de COVID-19-uitbraak. Uitzendkandidaten bleken minder en minder bereid om zich ver te verplaatsen voor hun job. Files en verplaatsingsstress wegen zwaar op de kwaliteit van het leven, was de conclusie. Ik begrijp nu eigenlijk ook niet meer waarom ik elke dag naar mijn bureau in Brussel wilde. We werkten voor de crisis één dag per week thuis, de rest van de tijd waren we aanwezig op de hoofdzetel. Dat was het Manpower-beleid. Nu kan ik me goed inbeelden dat we een omgekeerd verhaal krijgen, zonder verlies aan

efficiëntie. Ook dat is een belangrijke vaststelling. De technologie staat ver genoeg en is, in professionele omgevingen, voldoende bereikbaar voor iedereen om werken op afstand mogelijk te maken. Maar daarnaast heeft deze periode ons misschien ook wel geleerd om ons thuisfront zodanig te organiseren dat thuiswerken het “nieuwe normaal” wordt.’

Grote sectorale verschillen

‘Uitzendactiviteiten zijn zeer conjunctuurgevoelig. Dat is in tijden van corona niet anders. De impact van de crisis is voor uitzendwerk verschillend van sector tot sector. In de IT-sector is er sprake van verhoogde activiteit en werden zelfs nieuwe langdurige engagementen aangegaan. In de horeca is de activiteit quasi 0. Maar ook de nieuwe realiteit in de seizoensarbeid en de retail is voelbaar. Al bleef de instroom van tijdelijk werklozen in die bijkomende jobs eerder beperkt. Uit feedback van onze kandidaten blijkt dat mensen echt wel bang zijn voor hun gezondheid. Zij vragen zich af of ze er wel goed aan doen om in een nieuwe job te stappen die risico’s met zich meebrengt. Velen denken daarbij niet alleen aan de eigen gezondheid, maar ook aan die van gezinsleden. We kregen die vragen naar personeel dan ook zeer moeilijk ingevuld. Het aspect “veiligheid” is bij de keuze voor een job nog nooit zo groot geweest. Door daarin te investeren zullen bedrijven een grote invloed hebben op het succes van hun eigen terugkeerbeleid, zeker in productieomgevingen of de logistiek.’

Leidinggeven in coronatijden

‘Wat zijn belangrijke skills van leiders in tijden van crisis? Waarin onderscheiden ze zich? De écht goede ‘leiders’ in de brede zin van het woord, dus ik heb het over politieke leiders, teamleiders, CEO’s, ... zijn mensen die voldoende visie hebben en helder kunnen communiceren over de toekomst. Maar ook empathie is belangrijk. Een goed voorbeeld is Jacinda Ardern, de premier van Nieuw-Zeeland, die haar salaris een half jaar met twintig procent verlaagt.

Op die manier wil ze solidariteit tonen met de mensen die het tijdens de coronacrisis financieel moeilijk hebben. Heldere communicatie en goed voorbeeldgedrag geven vertrouwen, en dat is wat de mensen vandaag nodig hebben.

Maar ook op niveau van teamleiders geldt dat. Werken op afstand is werken op basis van vertrouwen. Er wordt veel meer engagement en initiatief van werknemers gevraagd. Dat vergt een andere manier van leidinggeven. Door het werken op afstand is feedback geven en vragen cruciaal. Verbinding creëren via de gepaste communicatie is een belangrijke succesfactor. Leidinggevendenden die die skills niet hebben, zullen daar zeker de negatieve effecten van voelen. Misschien niet in het begin, maar op middellange termijn weegt dit op de kwaliteit van de samenwerking. Die verbinding in crisissituaties zorgt er ook in de periode erna voor dat je kunt rekenen op je mensen.

Voor Manpower zijn investeren in visie, empathie, communicatie en verbinding zoeken met je werknemers elementen die al veel langer deel zijn van het beleid. Dat zorgt voor een voorsprong in moeilijker tijden. Zo was de invoering van de tijdelijke werkloosheid geen gemakkelijke maatregel. Maar door daar correct en volledig over te communiceren, was er begrip bij de werknemers. Manpower beschikte als organisatie over de juiste dosis maturiteit om deze moeilijk communicatie te kunnen voeren. De enorme inspanningen die alle Manpower-personeelsleden leveren wordt ook expliciet gewaardeerd door de CEO van Manpower. Zijn boodschap heeft echt indruk gemaakt, en dat heeft te maken met het feit dat alles in het verlengde lag van de waarden van Manpower, en dus zeer geloofwaardig was.'

De rol van HR

'De rol van HR is in deze periode zeer belangrijk, en zal steeds belangrijker worden. Wie op langere termijn kijkt, begrijpt nu dat een goed draaiende HR-afdeling geen luxe is, maar een noodzaak. In de eerste plaats hebben onze HR-medewerkers zeer snel gezorgd voor de juiste

opleidingen en ondersteuning in het werken op afstand. Op technisch vlak, operationeel, én inhoudelijk. We werden overspoeld door vragen van onze uitzendkrachten. Dankzij de ondersteuning door HR werd het echter nooit chaos. Maar daarnaast zijn zij enorm waardevol geweest voor de 'mens' in de 'Manpower-werknemer'. Ze zorgden voor tips en trics, filmpjes, soms met de nodige humor. Er werd ook ingegaan op de moeilijke combinatie van de zorg voor kinderen en werken en we deelden creatieve ideeën. Kortom, vanalles om te tonen dat de HR-medewerkers zich heel goed kunnen inleven in de situatie van onze medewerkers. Ook dat is inclusie voor ons.

“Zet je carrière niet op pauze, maar geef ze een boost via de extra opleidingsmogelijkheden!”

Een derde luik van de inzet van HR draaide rond 'learnability'. Een domein dat bovendien niet beperkt bleef tot de werknemers, maar waar ook uitzendkrachten gebruik van konden maken. De mensen werden gestimuleerd om te leren. Het vormingsfonds voor Uitzendkrachten heeft hier een mooie bijdrage geleverd, maar ook VDAB investeerde in een passend aanbod. Voor Manpower maakte het opleidingsaanbod het mogelijk om constructief in contact te blijven, zelfs met de mensen in tijdelijke werkloosheid. De boodschap was "Zet je carrière niet op pauze, maar geef ze een boost via de extra opleidingsmogelijkheden!". Het aanbod is divers. Er zijn taalopleidingen, maar bijvoorbeeld ook management- en communicatieopleidingen.'

Employer Branding

'De uitstraling van een bedrijf als werkgever, was enorm belangrijk in het licht van de structurele krapte. Ook na de crisis blijft dat zo. Misschien niet zozeer om mensen aan te trekken, maar wel om onze werknemers voldoende energie te geven

om voor ons bedrijf te blijven gaan. Want hoe je het ook draait of keert, de lockdown zorgt in de niet-essentiële sectoren voor een leven in een traager tempo. Als er nu een rij staat aan de bakker, dan maak je je daar minder druk om. Omdat dat er nu éénmaal bij hoort. Maar van zodra we min of meer terugkeren naar de situatie van voor 13 maart, gaan we zeker investeren in acties die onze medewerkers motiveren en mobiliseren.

In ieder geval heeft deze crisis bewezen dat iedereen kwetsbaar is. Mensen waarvan je dacht dat ze onaantastbaar waren, zijn toch ziek geworden. Hetzelfde geldt voor organisaties. De veerkracht die bedrijven zullen tonen in de relancefase is enorm belangrijk in de profilering.

Manpower wil zeker ook weten hoe de medewerkers de hele periode ervaren. Na twee weken Belgische lockdown heeft het bedrijf wereldwijd zijn 30.000 medewerkers bevroegd. Daaruit willen ze lessen voor de toekomst trekken. Vooral leadership en de organisatiebrede aanpak worden geëvalueerd. We zien het als een fase van debriefing. Stilstaan bij wat er is gebeurd, om vooral beter te worden in de toekomst.'

Het crisisrapport van Manpower?

'Volgens mij waren we voldoende voorbereid. De "agility" was ok. We zien verbeterpunten op het vlak van communicatie. We hebben dat absoluut niet slecht gedaan, we willen gewoon voortdurend verbeteren. Niet alleen intern, maar ook extern. We moesten zeer veel communiceren op een korte tijd, en daardoor hebben we ingeboet op het vlak van duidelijkheid. Contact houden met de klanten en de uitzendkrachten was ook niet evident, terwijl dat vooral voor de heropstart enorm belangrijk is. Manpower moet ook een versnelling hoger schakelen in het digitaal business doen. Online recruitment moet hoger op de agenda staan bijvoorbeeld. Ook het uitbouwen van relaties met klanten op een digitale manier is een actiepoint.

We zijn een wereldspeler, en we hebben good practices uitgewisseld tussen de verschillende landen. Maar uiteindelijk stem je je boodschap af op het lokale. Dat heeft te maken met cultuur, maar ook de sociale zekerheidssystemen zijn wereldwijd heel anders. In België is dat allemaal heel goed geregeld, dat is niet overal in de wereld zo. En ja, dat blijft toch het belangrijkste, die leuze van 'leave no one behind'.'



Inclusie als DNA van de innovatieve organisatie

