

# Nieuw tijdperk, nieuwe visie op managen

Studies - Adviezen - Getuigenissen



# Inleiding

De crisis die ons de voorbije twee jaar allemaal heeft getroffen heeft enorm veel gevraagd van managementprofielen, de werking van bedrijven beïnvloed en vele vragen doen rijzen.

Veel van die veranderingen waren al aan de gang: sommige bevonden zich in een beginstadium, andere zijn voortgekomen uit de manier waarop bedrijven zich door de pandemie moesten organiseren. Desalniettemin hebben ze allemaal bijgedragen aan een fundamentele evolutie van de plaats, de rol en het beeld van management.

Het leek ons dan ook logisch, nuttig en opportuun om even stil te staan bij deze transformaties en ze te verduidelijken door een reeks getuigenissen, interviews met experts, studies, analyses en overwegingen samen te brengen in deze whitepaper die volledig in het teken staat van het management van morgen.

We nemen de managementfunctie onder de loep en analyseren hoe die op een rechtvaardige, positieve en impactvolle manier kan worden ingevuld in het kader van de uitdagingen die ons te wachten staan.



**Dominique Duquesnoy,**  
**Algemeen directeur PerformanSe**

# Inhoudsopgave

- 01. Inleiding,**  
door Dominique Duquesnoy
- 02. De manager van de 21e eeuw werkt hybride of gaat ten onder.**  
met Julien Lever, Julhiet Sterwen
- 03. Verplicht telewerk: wanneer management en betrokkenheid hand in hand gaan.**  
met Alexandra Didry, PerformanSe
- 04. Managen in de 21e eeuw – een teamsport!**  
met Michel Barabel, Sciences Po
- 05. Een echte managementcultuur vanaf het prille begin**  
met Stéphanie Houssin, Organon France
- 06. Leidinggeven op afstand voor optimale prestaties.**  
met Arnaud Trenvouez, PerformanSe
- 07. Managementframeworks: spiegel van het verleden én stuwende kracht!**  
door PerformanSe
- 08. De transformatie van de managementcultuur in goede banen leiden.**  
met Samantha Bregi en Christophe Labruyère, Pôle Emploi
- 09. Manage-R, omdat management altijd multidimensionaal is.**  
door PerformanSe
- 10. De manager van vandaag door de ogen van een recruiter!**  
met Sébastien Charmille, Groupe Fed
- 11. Diversiteit: nog een lange weg te gaan...**  
met Isabelle Barth, Universiteit van Straatsburg
- 12. Maatschappelijke en operationele prestaties verzoenen.**  
door PerformanSe



# De manager van de 21e eeuw werkt hybride of gaat ten onder

**Lockdowns, versoepelingen, Covid Safe Tickets, aanbevolen of verplicht telewerken ... De huidige pandemie heeft een enorme impact gehad op onze fysieke aanwezigheid op de werkplek.**

**Samen met Julien Lever, algemeen directeur van Julhiet Sterwen, analyseren we de huidige dynamieken in organisaties en hoe die de positie en rol van managers beïnvloeden.**

**Het lijkt alsof de gezondheidscrisis de traditionele managementstijlen volledig overhoop heeft gehaald.** maar in feite hebben de pandemie en de daaropvolgende telewerkgolf alleen onthuld wat al een hele tijd gaande was: de traditionele managementstijl van «command and control» is volledig verouderd. Ze is hiërarchisch, rigide en stoot steeds vaker op haar grenzen, vooral in collectieve crisissituaties zoals we die nu beleven. Organisaties waar flexibel, wendbaar management de norm is, zijn er duidelijk beter in geslaagd zich aan te passen ...

**Leidt dit tot managementstijlen met een sterkere focus op 'Care', in plaats van 'Control'?**

Management is altijd een tweeledig concept geweest: enerzijds zorgen voor je team, 'jouw mensen', en anderzijds instructies geven en ervoor zorgen dat die worden opgevolgd. Alleen slaat de slinger soms door naar de ene of de andere kant. Momenteel vindt er duidelijk een verschuiving plaats richting 'care'. Managers waren genoodzaakt meer individuele aandacht te besteden aan hun mensen, vanwege het verplichte telewerk en het risico op isolement. Tegelijkertijd vergde dat afstandswerk ook meer vertrouwen.

**Dus ... 'care', maar dan op afstand? Want waarom zou je überhaupt terugkeren naar de werkplek, als je alles van thuis kan doen?**

Dat is inderdaad een vraag die velen zich vandaag de dag stellen. Je hoeft geen tijd te verspillen aan pendelen en je kan overal werken op het platteland of aan zee ... Dus waarom zou je nog naar kantoor gaan? En als je het toch doet, wanneer en waarom? Om je collega's te zien? Om te brainstormen? Al die vragen leiden tot nieuwe regelingen, waardoor teams niet de hele tijd en vaak niet op hetzelfde zou je nog naar kantoor gaan? En als je het toch doet, wanneer en waarom? Om je collega's te zien? Om te brainstormen? Al die vragen leiden tot nieuwe regelingen, waardoor teams niet de hele tijd en vaak niet op hetzelfde moment aanwezig zijn op de werkplek. Dat vergt van de manager veel flexibiliteit en vertrouwen in de bijdrage van elk teamlid, waar die zich ook bevindt. Managers in 'controlemodus' hebben iedereen graag op dezelfde plek, om er zeker van te zijn dat iedereen te allen tijde aan het werk is. Telewerk vereist meer onafhankelijkheid en maturiteit van iedereen.



## De manager van morgen moet dus op een hybride manier omgaan met zijn medewerkers?

Ja, managers zijn genoodzaakt om leiding te geven op de werkplek en op afstand – als een coach, maar zonder de controle te verliezen. Ze moeten leiderschap uitstralen, zonder dominant te zijn. De beste managers slagen erin die uitersten voortdurend met elkaar te verzoenen. Het idee van de rigide expert, alleenheerser of controleur (ik besta omdat ik het weet / omdat ik de baas ben / omdat ik de controle heb) wordt vervangen door open, hybride managers die stimuleren, faciliteren en bijdragen, en assertief, flexibel en overtuigend zijn. Dit geldt des te meer in organisaties die internationaler – en dus multicultureel – zijn geworden, met generaties die zijn opgegroeid in een meer horizontale structuur.

**«De hele organisatie moet samen evolueren naar een meer flexibele manier van werken, met een sterkere focus op delegeren en samenwerken.»**

**Wendbaar, hybride, coachend, zorgzaam, op de werkplek en op afstand, alles onder controle houden en correct rapporteren ... Vragen we niet erg veel van één persoon?**

Dat klopt. Dat lukt alleen als organisaties zich inspannen om iedereen meer, duidelijk afgebakende verantwoordelijkheden te geven en meer flexibiliteit te bieden in de uitvoering ervan. Tegelijkertijd moet er meer ruimte zijn voor fouten en moet iedereen zichzelf in vraag durven stellen. Te beginnen met het topmanagement. Als zij niet bereid zijn om aan zichzelf te werken en het goede voorbeeld te geven, zal er weinig veranderen. De hele organisatie moet samen evolueren naar een meer flexibele manier van werken, met een sterkere focus op delegeren en samenwerken.» We mogen niet van proximity

managers verlangen dat zij alle verantwoordelijkheid dragen voor het combineren van oude modellen en nieuwe dynamieken.



**Julien Lever**

Julhiet  sterwen

Julien Lever is afgestudeerd aan Sciences Po en HEC (EMBA), en staat managers al twintig jaar bij in de transformatie van hun organisatie en teams.

Hij is momenteel adjunct-algemeen directeur van Julhiet Sterwen, het eerste adviesbureau met een sterke focus op People & Business. Het bedrijf gelooft dat succesvolle transformaties te danken zijn aan doeltreffende strategieën en organisaties in combinatie met individuele en collectieve inspanningen.



# 03.

## Studie

Verplicht telewerk:  
wanneer management en  
betrokkenheid hand in hand gaan.

In maart en april 2021 voerde PerformanSe een ongeziene studie naar de subjectieve ervaring van telewerk tijdens de lockdowns, en met name naar de invloed op de betrokkenheid.

Onder leiding van R&D-directeur Alexandra Didry werden 160 personen die zich door de lockdown verplicht zagen tot telewerk, ondervraagd over de omstandigheden van hun telewerk, hun ervaringen, perceptie en zorgen.

De studie levert niet alleen nuttige inzichten op over telewerk, maar ook over de relatie met het management en hun rol en invloed.

### Telewerk wordt positief ervaren

Hoewel het om een opgelegde maatregel gaat, wordt het telewerk globaal gezien vrij positief ervaren. De ervaren angstgevoelens (moeilijke periode, isolement thuis ...) zijn bij de bevroagde doelgroep in het algemeen beperkt.

Het spreekt voor zich dat de algemene ervaring beter is, naarmate de werkplek thuis beter is uitgerust. Er is ook een sterke correlatie tussen de tevredenheid en het feit of men thuis een aparte werkruimte heeft met kwalitatieve apparatuur.

Daarnaast komen de echte voordelen van telewerk duidelijk naar voren:

- Tijdbesparing, vermoeidheid en geld: meer tijd voor zichzelf, om te slapen of te werken, minder pendeltijd, minder geld uitgeven aan maaltijden en brandstof ...
- Autonomie en concentratie: meer vrijheid om zichzelf te organiseren, een rustigere, meer harmonieuze omgeving, minder afleiding ...
- Levenskwaliteit: meer vrijheid om pauzes te nemen en huishoudelijke taken uit te voeren, in plaats van 's avonds of in het weekend; beter evenwicht tussen werk en privé; thuis een evenwichtige lunch kunnen genieten ...

### Ondersteuning van de organisatie

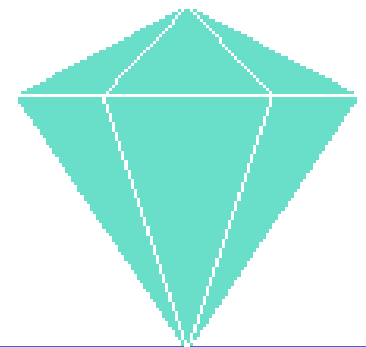
Medewerkers ervaren minder isolement wanneer de organisatie appreciatie toont voor ieders bijdragen op afstand en degelijke ondersteuning biedt om het telewerk te organiseren.

### Daadkrachtig management

Het gevoel van sociaal isolement wordt sterk ingeperkt als het management aandacht heeft voor zijn medewerkers en ondersteuning biedt.

Daarnaast helpt het om ook op afstand informele contacten te onderhouden met collega's (onderlinge interactie, online posts, ...). Dit kwam in de enquête naar voren als de meest genoemde manier om het isolement door verplicht telewerk te counteren.

Opgelet! Een manager die zijn of haar team steunt, maar telewerk (en de organisatie ervan) niet steunt, leidt tot een minder positieve subjectieve ervaring... en dus minder betrokkenheid. De overtuiging van het management is hier een belangrijke succesfactor.



## Conclusies:

Zelfs wanneer telewerk wordt verplicht in het kader van sanitaire beperkingen, wordt het over het algemeen positief ervaren... en in zekere mate zelfs gewaardeerd. Het valt dus te verwachten dat tal van organisaties zulke hybride modellen, met een combinatie van fysieke aanwezigheid en afstandswerk, in de toekomst zullen voortzetten.

### Telewerk wordt positiever ervaren en creëert meer betrokkenheid als:

- de medewerker een degelijke werkplek heeft, zowel wat de locatie als de uitrusting betreft. Alles wat de thuiswerkplek beter maakt (kwaliteit van het materiaal en de software die de organisatie verschaft, budget voor inrichting), bevordert de subjectieve ervaring, en dus ook de tevredenheid en inzet.
- het bedrijf en het directe management degelijke ondersteuning bieden voor de organisatie van het telewerk.
- het bedrijf appreciatie toont voor de bijdrage die werknemers op afstand leveren.
- het management zorgzaam en ondersteunend is.
- het individu tijd kan vrijmaken voor informeel contact met de collega's, en zo ook op afstand de sociale interacties van de werkomgeving kan recreëren.



**Alexandra Didry**



Alexandra Didry is psychologe en doctor in de psychologie. Zij staat aan het hoofd van de afdeling Research & Development bij PerformanSe en heeft de leiding over een team van onderzoekers in de psychologie. Daarnaast coördineert ze een innovatieproject met experts in competentiemeting en -ontwikkeling.





## 160 respondenten

- In maart en april 2021 werden 160 mensen bevroegd, waarvan evenveel mannen als vrouwen.
- Hun leeftijden varieerden van 18 tot 63 jaar, met een gemiddelde leeftijd van 39,2 jaar.
- De respondenten zijn over het algemeen hoogopgeleid: de meerderheid heeft een masterdiploma.
- Ongeveer de helft heeft leidinggevende verantwoordelijkheden (52%), de andere helft niet (48%).
- 45% deed vóór de lockdown ook al aan telewerk (gewoonlijk 1 tot 2,5 dag per week), 55% niet.



# Managen in de 21e eeuw

## Een teamsport!

Individuele ondersteuning bieden, teams stimuleren, betrokkenheid creëren en vanop afstand omgaan met concurrentie, hoge eisen en gezondheidscrisissen ... Manager zijn was nog nooit zo uitdagend!

Michel Barabel heeft een groot aantal boeken op zijn naam staan, waaronder «Les RH à l'ère du COVID-19» en «Managementor», uitgegeven door Dunod. Hij is dan ook de geknipte persoon voor een gesprek over de uitdagingen waarmee managers worden geconfronteerd en de mogelijke manieren om daarmee om te gaan. We maakten van de gelegenheid gebruik om hem 5 belangrijke vragen te stellen ...

*«Het is begrijpelijk dat jongeren niet meer staan te springen om manager te worden. Er wordt steeds meer van managers gevraagd ...»*

**Bestaat er zoiets als een moderne manier van leidinggeven?**

Pas op met modeverschijnselen! Ik denk dat het utopisch – en bovendien gevaarlijk – is om te denken dat er «one best way» bestaat als het op management aankomt. 'Agile management', 'participatief management', 'coaching', 'liberated company' ... Elk tijdperk heeft zo zijn eigen voorkeuren en bijbehorende termen, maar in werkelijkheid blijven de grondbeginselen grotendeels hetzelfde. Een goede manager weet zich aan te passen aan de situatie, de context, het team en de uitdagingen. Soft skills zijn daarbij veel belangrijker dan voorschriften en trends

**Het zijn dus vooral nieuwe uitdagingen die ervoor zorgen dat leidinggeven vandaag de dag complexer is?**

Het is begrijpelijk dat jongeren niet meer staan te springen om manager te worden. Er wordt steeds meer van managers gevraagd, maar tegelijkertijd is hun positie verzwakt en genieten ze minder status dan vroeger – wat blijft er nog over van het typische kader van de 20ste eeuw? Een van de belangrijkste uitdagingen is dat managers vandaag de dag enorm veelzijdig moeten zijn. Ze moeten in staat zijn om tegelijkertijd (1) te presteren op korte termijn en vooruit te kijken op middellange termijn, (2) hun aanpak af te stemmen op elk individu en het volledige team op één lijn te brengen, (3) een coach te zijn, maar ook vastberaden te zijn en het goede voorbeeld te geven. Hoewel dit allemaal legitieme vereisten zijn, kan één persoon die kwaliteiten niet allemaal tegelijk bezitten. Managers moeten dus aan zelfreflectie doen en analyseren wat hun sterke en zwakke punten zijn, waar ze goed in zijn en wat ze moeten uitbesteden.



## Welke impact heeft Covid gehad op managers in grote organisaties, denkt u?

Hybride werk is voor alle managers een noodzaak geworden, maar we kunnen nog niet voldoende inschatten wat de consequenties daarvan zijn. Wat wel vaststaat, is dat de uitbreiding van telewerk voor een frisse wind heeft gezorgd. Sommige managers – die voorstander zijn van fysieke aanwezigheid op kantoor – hebben het zwaar te verduren gehad, vooral als ze niet vertrouwd waren met tools voor afstandswerk. Anderen zijn er daarentegen glansrijk in geslaagd om op afstand leiding te geven en meer gebruik te maken van de beschikbare communicatietechnologieën. In elk geval moet de aanwerving mee evolueren om meer flexibele, meer wendbare profielen te vinden die in staat zijn om transversaal te functioneren.

**«Het verdelen van de functies en verantwoordelijkheden van het management is nu van cruciaal belang.»**

## Hoe kunnen we managers helpen om met dergelijke veranderingen en verwachtingen om te gaan?

In de eerste plaats denk ik dat artificiële intelligentie, mits verstandig aangewend, een enorme hulp kan zijn voor managementprofielen, bijvoorbeeld om de rapportage te vereenvoudigen. Ten tweede denk ik dat het van groot belang is dat organisaties niet té snel té veel van hun managers verwachten. Ze moeten niet meteen streven naar perfectie, maar naar voortdurende en regelmatige vooruitgang. Ten slotte is het verdelen van de functies en verantwoordelijkheden van het management nu van cruciaal belang...

## Het management van de toekomst is dus een collectief gegeven?

Ja, de dagen van de charismatische manager, die alleen in zijn ivoren toren zit als lievelingetje van de

organisatie, met de last van alle verantwoordelijkheden op zijn schouders, zijn duidelijk voorbij. Als je met zoveel uitdagingen, complexiteiten en noodzakelijke vaardigheden wordt geconfronteerd, volstaat één persoon gewoonweg niet. Managers moeten gebruikmaken van verschillende vaardigheden, zowel binnen als buiten hun team. Ze kunnen en moeten steun zoeken, opdrachten toekennen en het werk verdelen. Daarbij moeten ze dus aanvaarden dat ze niet alles weten, en zich tegelijkertijd bewust zijn van de gaten in hun kennis, zodat ze met verstand van zaken kunnen delegeren en coördineren. De manager van de toekomst is assertief en matuur, maar geen übermensch!



Michel Barabel

SciencesPo  
EXECUTIVE EDUCATION

Michel Barabel is docent, onderzoeker, auteur en spreker, maar ook directeur van de Executive Master in HR aan Sciences Po Paris en wetenschappelijk directeur van twee opleidingen: 'Management in het digitale tijdperk' en 'Management en complex leiderschap'. Hij staat ook aan het hoofd van verscheidene opleidingen aan het IAE Gustave Eiffel (M2 GRHM, Licence LMI). Daarnaast is hij auteur en co-auteur van een twintigtal boeken over managementinnovatie, vaardigheden van de 21e eeuw en de toekomst van de HR-functi



# Een echte managementcultuur vanaf het prille begin

Organon is een recente spin-off van Merck & co. Het laboratorium werd razendsnel opgezet om begin 2021 een vliegende start te kunnen nemen in Frankrijk. Het bedrijf telt bijna 11.000 werknemers wereldwijd, tegenwoordig ook 180 in Frankrijk, en is erin geslaagd een moderne bedrijfscultuur op te bouwen waar elke dag sterk wordt ingezet op de gezondheid van vrouwen.

Stéphanie Houssin, HR Director van Organon France, vertelt ons hoe het bedrijf erin is geslaagd die nieuwe structuur en bijbehorende cultuur te realiseren.

## Hoe is de managementcultuur van het nieuwe laboratorium tot stand gekomen?

De bedrijfscultuur was een van de eerste prioriteiten van het nieuw opgerichte directiecomité. Het was de bedoeling dat die een essentieel, tastbaar onderdeel van het bedrijf zou worden, door zeer concrete dagelijkse gedragingen te identificeren die typerend zijn voor onze organisatie. Onze zes kernwaarden zijn wendbaarheid, transparantie, verantwoordelijkheid, zelfexpressie, samenwerking en diversiteit. Van daaruit bouwen we resoluut aan een moderne cultuur met ruimte voor ondernemingszin.

Het is onze ambitie om een laboratorium te worden waar anders, flexibeler en sneller wordt gewerkt en waar iedereen zijn steentje kan bijdragen.

## Hoe krijgen die waarden vorm in de praktijk?

Op het vlak van diversiteit bijvoorbeeld, hebben onze werknemers zeer uiteenlopende professionele achtergronden. Slechts één derde van onze teams werkte bij MSD terwijl de overige twee derde afkomstig is uit bijna 60 verschillende bedrijven. Ongeveer 20% heeft zelfs geen farmaceutische achtergrond. En natuurlijk zijn er veel vrouwen: 64% van de leden van het directiecomité zijn vrouwen! Om de inclusie te optimaliseren, voorzien we veel mogelijkheden om standpunten en visies uit te

wisselen. In een eerste interne enquête gaven onze medewerkers een tevredenheidsscore van 92% voor diversiteit.

*«Hybride management vereist nog meer aandacht voor elk van de medewerkers en het vermogen om goed te luisteren en zwakke signalen snel op te pikken ...»*

## Hoe draagt de aanwervingsstrategie bij tot deze nieuwe cultuur?

We zijn bij al onze aanwervingen op zoek gegaan naar soft skills die aansloten bij de waarden van de groep, en hebben gekozen voor open aanwerving. Op die manier hebben we al tal van jobs bezorgd – op alle niveaus, zelfs in het directiecomité – aan mensen die nog geen ervaring hadden in die specifieke functie. We zijn er namelijk rotsvast van overtuigd dat niet alleen de klassieke vaardigheden, maar vooral de soft skills van onze medewerkers cruciaal zijn voor de wendbaarheid en het succes van het bedrijf.

## Hoe denkt Organon over het evenwicht tussen fysieke aanwezigheid en telewerk?

We hebben vanaf het begin gestreefd naar een mooi evenwicht tussen flexibiliteit voor iedereen en voldoende aanwezigheid op kantoor om een collectieve cultuur te creëren. We weten dat werknemers zich graag flexibel organiseren, maar we merken ook dat een bedrijfscultuur alleen samen kan worden opgebouwd. Daarom hebben we een eerste telewerkbeleid opgesteld waarbij iedereen op vrijwillige basis één vaste dag per week mag telewerken, op vrijdag. Daarnaast kunnen werknemers per jaar twintig telewerkdagen vrij inplannen. Vrijdag is bij ons bovendien een vergadervrije dag, zodat iedereen – thuis of op kantoor – een hele dag rustig kan doorwerken. Natuurlijk volgen we in het kader van de pandemie ook de officiële instructies, dus momenteel hanteren we drie dagen telewerk per week. We hebben wel een rotatie per team vastgelegd, zodat er voldoende contact en interactie is.

### **Aan welke vereisten moet hybride management volgens u voldoen?**

Ik denk dat hybride management nog veeleisender is. Ten eerste moet je nog meer aandacht besteden aan elke medewerker, en je moet in staat zijn om goed te luisteren en snel zwakke signalen op te pikken. Ten tweede moet je nog meer verbondenheid kunnen creëren en stimuleren, zowel binnen het team als met het hele bedrijf.

### **Hoe ziet de manager van de toekomst er volgens u uit?**

De managementstijlen die momenteel aan een opmars bezig zijn, zijn duidelijk gericht op de ander, op zijn of haar ontwikkeling en persoonlijke vooruitgang. De manager is niet langer iemand die regeert, controleert en domineert, maar iemand die helpt, inspireert, begeleidt en ontwikkeling stimuleert. Leiderschap staat vandaag de dag in het teken van hulp en ondersteuning. Het is dus enerzijds een kwestie van wendbaarheid, omdat teams zo autonoom mogelijk moeten zijn, en anderzijds van inspelen op de verwachtingen van de jongere generaties ...



**Stéphanie Houssin**



Na 15 jaar bij Sony en bijna 5 jaar bij MSD is Stéphanie Houssin nu aan de slag als HR Director bij het pas opgerichte Organon France. Haar opdracht? Het nieuwe team uitbreiden, opleiden en een interne cultuur met kernwaarden ontwikkelen.



# Leidinggeven op afstand voor optimale prestaties !

Door de ontwikkeling van hybride managementmodellen evolueert de functie steeds meer naar afstandsmanagement met teams die grotendeels virtueel zijn geworden. Teams komen minder vaak samen, bevinden zich steeds minder op dezelfde plaats, en communiceren via videomeetings of chat ... zelfs als ze zich wél op dezelfde plaats bevinden! De tijd waarin een team een bepaalde tijdsduur op een bepaalde plaats in fysieke nabijheid doorbracht, lijkt dus grotendeels achter ons te liggen. We moeten onszelf dan ook de vraag stellen hoe we in deze nieuwe situatie optimale resultaten kunnen behalen.

**We spraken erover met Arnaud Trensouez, R&D Program Manager bij PerformanSe.**

## Een eeuwenoude kwestie ... in een nieuwe realiteit?

Afstandsmanagement is niet louter een gevolg van COVID-19. De toename van gedeeltelijk telewerk is, vooral in grote organisaties, al veel eerder begonnen. Er zijn online al sinds minstens 2005 goed onderbouwde artikelen te vinden over het onderwerp. Het gegeven is in werkelijkheid waarschijnlijk net zo oud als het concept 'leidinggeven' zelf! Denk maar aan het leger van Julius Caesar, de bisschoppen in de kerkprovincies of de koloniale rijken in een tijd waarin continenten alleen door schepen met elkaar in contact stonden. In grote internationale organisaties is leidinggeven op afstand altijd noodzakelijk én aanwezig geweest. Maar tot nu toe was het eerder een beperkt gegeven, dat meestal enkel gold voor de meest mobiele en gemotiveerde teams. Ondertussen is het een bijna universeel begrip geworden dat zeer snel is ingeburgerd, zelfs voor de minst complexe functies en de minst ambitieuze teams ...

## Welke impact heeft afstand op de prestaties?

De manier waarop afstand de prestaties van een team beïnvloedt is van cruciaal belang voor de manager, maar het is niet zo dat je een rechtstreeks verband kan leggen tussen afstand en prestaties. De beschikbare studies zijn, op zijn zachtst gezegd, genuanceerd en soms zelfs tegenstrijdig. De analyses hanteren verschillende criteria, dus het is niet zo dat het ene model expliciet beter is dan het andere. Zo laat telewerk toe om frequenter te communiceren en meer informatie sneller en beter te verspreiden – om nog maar te zwijgen van de voordelen op het gebied van reistijd, concrete beschikbaarheid en concentratie. Anderzijds blijft fysieke aanwezigheid essentieel om een groepsgevoel te creëren. Taakgerichte teams slagen er vaak in om efficiënter te werken op afstand, in tegenstelling tot relatiegerichte teams. Wat je alleen achter je computer doet, kan je ook thuis doen, maar wat je als groep doet niet. Er moet natuurlijk wel voldoende vertrouwen zijn.



## Is vertrouwen een belangrijke succesfactor?

Vertrouwen was altijd al essentieel voor een goede manager, maar op afstand wordt het nog crucialer. De elementen die normaal gezien voor geruststelling zorgen, zijn namelijk veel minder zichtbaar en voor de hand liggend. Hoe kan ik vertrouwen hebben in iets dat ik niet langer kan zien? Hoe weet ik wat de ander aan het doen is als ik niet weet waar hij of zij is?

Een samenwerking op afstand vereist meer autonomie van iedereen, expliciete taken en instructies, en wederzijds vertrouwen. Vertrouwen kan je echter niet afdwingen en krijg je niet zomaar, dat moet je opbouwen.

**«Vertrouwen was altijd al essentieel voor een goede manager, maar op afstand wordt het nog crucialer.»**

### Nabijheid, vertrouwdheid, continuïteit

Daarom is het belangrijk om de tijd die men samen doorbrengt te benutten om gemeenschappelijke referentiekaders te creëren. Hoe beter je de ander kent, hoe meer je samenwerkt en dezelfde taal spreekt, hoe makkelijker de samenwerking verloopt ... zelfs op afstand. Om goed te kunnen samenwerken, moet je goed communiceren. En elkaar dus ook goed kennen ...

### Communiceren, telkens opnieuw!

In ieder geval wordt bewuste communicatie in teams steeds belangrijker, aangezien er minder ruimte is voor informele interacties. Zo moet men explicieter zijn, duidelijke verbanden leggen en ervoor zorgen dat het isolement geen nefaste effecten heeft op de gezondheid en de prestaties van teams.

Naast de prestaties op korte termijn, is ook de algemene affectio societatis van belang. Als we niet oppassen, kan langdurig telewerk leiden tot toenemende ontevredenheid onder de werknemers – vooral de jongsten – waardoor ze hun connectie met het bedrijf kwijtraken.



Arnaud Trenvouez



Arnaud Trenvouez is doctor in de sportwetenschappen en -technologie en is verantwoordelijk voor de R&D-programma's bij Performanse. Hij is gespecialiseerd in collectieve prestaties.



# 04.

## Studie

Managementframeworks:  
Spiegel van het verleden én  
stuwende kracht!



Een managementframework is een uitstekend hulpmiddel om evoluties vast te stellen én te stimuleren. De bewoordingen in zo'n document zijn immers nooit toevallig gekozen. Ze weerspiegelen een tijdperk, een tijdsgeest, een ambitie en idealiter een visie. Daarnaast kunnen frameworks ook invloed uitoefenen en structuur brengen. Elk framework is tegelijkertijd een spiegel van het verleden en een stuwende kracht.

Bij PerformanSe zijn we vertrouwd met frameworks. Aan de hand van innovatieve, gepersonaliseerde methodes ontwikkelen, ontwerpen en implementeren we frameworks voor onze klanten die zo dicht mogelijk aansluiten bij de ideeën, waarden en sleutelwoorden waar het bedrijf voor staat. Vandaag vergelijken we een aantal oudere en recentere managementgidsen en onderzoeken we hoe ze door de jaren heen zijn veranderd.

### Minder abstract, meer energie!

De frameworks van weleer bestaan vaak slechts uit enkele woorden, begrippen of werkwoorden. Naar het model van het Franse motto «égalité, liberté, fraternité», kan een framework bestaan uit vijf abstracte woorden of drie actiewerkwoorden. De gebruikte woorden zijn vaak erg gelijkend, weinig verschillend en weerspiegelen een algemene visie op management.

In recentere frameworks worden daarentegen vaker volzinnen en warmere adjectieven gebruikt, waardoor ze zich duidelijker onderscheiden. Dat maakt ze concreter, levendiger, nauwkeuriger en boeiender!

### Mannelijke of vrouwelijke waarden?

Oude managementmodellen zijn onmiskenbaar gebaseerd op mannelijke eigenschappen. Dat wordt ook duidelijk in de frameworks, door de woordkeuze en de modellen waarop ze zijn gebaseerd. Er is nog veel sprake van 'controle',

'aansturen', 'rechtuit en standvastig'. Ook lezen we bijvoorbeeld regelmatig:

«brengt moeilijke projecten tot een goed einde dankzij een methodische, waakzame opvolging», waarbij de nadruk dus ligt op doorzettingsvermogen en volharding.

Nu koestert het management/de leidinggevende daarentegen de ambitie om 'open', 'authentiek' en 'betrokken' te zijn. Ook lezen we dat de manager «luistert en welwillend handelt», «samenwerking faciliteert» en «inzet op de maatschappelijke prestaties».

Kortom, een model met meer ruimte voor yin, flexibiliteit en zachtheid.



### Rigide of in beweging? Is management statisch of dynamisch?

Het zal niemand verbazen dat de focus momenteel op innovatie en wendbaarheid ligt.

Tien jaar geleden werd de term 'aansturen' soms nog gebruikt voor 'organiseren, beheren, controleren'. Vandaag gaat het eerder om 'de organisatie en wendbaarheid bevorderen'.

De leidinggevende functie is meer open en meer beweeglijk geworden en meer dan ooit gericht op evolutie, ontwikkeling en aanpassing.

## Van 'command & control' naar aanmoediging

In de frameworks zien we hoe de status van de leidinggevende langzamerhand geëvolueerd is van een hiërarchische leider die de touwtjes in handen heeft, naar een veel flexibelere, horizontalere manager die aanmoedigt, faciliteert en inspireert.

Daaruit blijkt dat organisaties nood hebben aan een transversale aanpak, en dat teams vragende partij zijn voor meer autonomie.

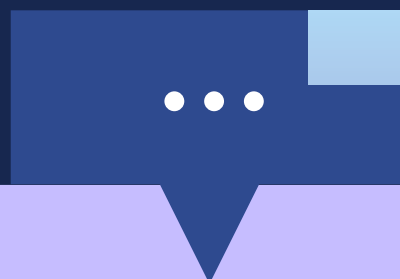
In frameworks uit het vorige decennium lezen we nog zaken als «zorgt dat het werk wordt gedaan door middel van een gedetailleerde, nauwgezette planning», en nog niet (of minderduidelijk) «faciliteert en creëert de vereiste omstandigheden voor samenwerking».

## Van een technische naar een holistische visie

Vroeger lazen we in functieomschrijvingen en technische vereisten vaak «middelen voorzien, verkrijgen, beheren en optimaliseren» of «systematisch delegeren». Het individu werd nog

gezien als een werktuig, een radertje in een wiel. De drie belangrijkste kwaliteiten die we vandaag vooral zien terugkeren zijn «voorbeeldfunctie, solidariteit, verantwoordelijkheid» (nog steeds volgens het Franse model). De manager oefent nu een meer uitgebreide functie uit, waarbij soft skills essentieel zijn geworden.

**Het is duidelijk dat de manager van de toekomst opener moet zijn in onze veranderende wereld met autonomere individuen. Daardoor rijst de vraag: hoe kunnen we zulke managers kiezen, opleiden en laten evolueren? Woorden evolueren immers sneller dan mensen. Bovendien moet een manager die tegelijk 'voorbeeldig', 'wendbaar', 'welwillend' en 'coachend' is, die 'zin geeft' en 'zich op een verantwoorde manier inzet' nog grotendeels worden uitgevonden ...**



## Pôle Emploi, 7 jaar, 2 frameworks en veel veranderingen!

Pôle Emploi is een gigantische onderneming, met meer dan 5000 managers in heel Frankrijk. Daarnaast zet de emblematische organisatie sterk in op employability. In beide opzichten getuigt hun eigen managementframework van een belangrijke evolutie.

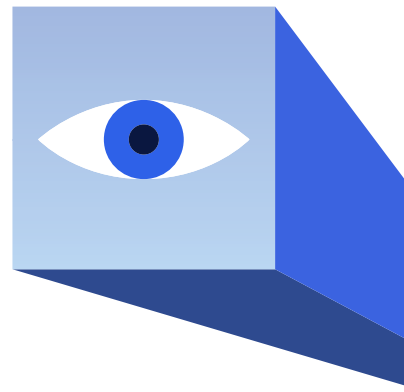
In 2014 was het framework van de organisatie opgebouwd rond vijf eenvoudige en positieve, maar abstracte woorden: Verbondenheid - Vertrouwen - Verantwoordelijkheid - Prestatie - Eenvoud. Het resultaat is duidelijk, direct en overzichtelijk, maar niet bepaald overtuigend of bijzonder.

In 2021 bestaat het nieuwe framework ondertussen uit 5 levendige zinnen: Inspireert en bouwt aan een gemeenschappelijke visie - Faciliteert en creëert de vereiste omstandigheden voor samenwerking - Zet medewerkers in hun kracht - Focust op de maatschappelijke en operationele prestaties - Ontwikkelt talenten.

De visie op de functie en uitdagingen van de manager is dus duidelijker geworden, én veel boeiender!

Samantha Bregi en Christophe Labruyère, allebei projectverantwoordelijke aan de Université du Management van Pôle Emploi, vertellen er meer over op pagina 18 en 19.

# De transformatie van de managementcultuur in goede banen leiden !



Om haar managers een duidelijk beeld te geven van hun rol, vaardigheden en individuele en collectieve verbeterpunten, heeft Pôle Emploi – in samenwerking met PerformanSe – een complete tool ontwikkeld voor de evaluatie van managementvaardigheden.

Samantha Bregi en Christophe Labruyère, allebei projectverantwoordelijke aan de Université du Management, vertellen ons er meer over ...

## Hoe is het huidige evaluatie- en coachingprogramma voor managers van Pôle Emploi er gekomen?

Pôle Emploi heeft een nieuw framework voor managementvaardigheden ontwikkeld dat volledig in lijn ligt met het nieuwe transformatieproject «PPC»: Performance Par la Confiance.

Na een uitgebreid intern onderzoek zijn we erin geslaagd vijf vaardigheden te identificeren die essentieel zijn voor de managers van Pôle Emploi:

‘inspireert en bouwt aan een gemeenschappelijke visie’, ‘faciliteert en creëert de vereiste omstandigheden voor samenwerking’, ‘zet medewerkers in hun kracht’, ‘focust op de maatschappelijke en operationele prestaties’ en ‘ontwikkelt talenten’. We wilden die vaardigheden op een zo objectief mogelijke manier kunnen evalueren, zodat we kunnen detecteren aan welke vaardigheden er – individueel of collectief – moet worden gewerkt, bijvoorbeeld door middel van interne trainingen.

## Hoe is de ontwikkeling van de tool verlopen?

Op basis van die vijf essentiële vaardigheden heeft PerformanSe een evaluatietool op maat ontwikkeld

met persoonlijkheids- en motivatiecriteria die relevant zijn voor onze organisatie.

De managers vullen een online vragenlijst in, waarna ze een persoonlijke beoordeling ontvangen. Op die manier willen we hen inzicht bieden in hun gedrag, hun zelfkennis verbeteren door reflectie en hun ontwikkeling bevorderen door middel van een dieptegesprek met een consultant van PerformanSe. De tool moedigt managers ook aan om met hun n+1 in gesprek te gaan over hun vaardigheden. Daarnaast organiseren we speciale teammeetings om de collectieve resultaten van het team te bespreken.

*«De evaluatie- en coachingtool voor managers is volledig ingeburgerd. Deze werd zeer positief onthaald door de teams en is een referentiepunt geworden!»*

## De tool heeft voor jullie dus een tweeledige functie: individueel en collectief?

Onze tool vervult inderdaad een dubbele functie. Allereerst is er de klassieke individuele dimensie, die managers inzicht biedt in hun 'comfortzones' en 'inspanningszones' met betrekking tot de belangrijkste vaardigheden. Daarnaast worden ze persoonlijk begeleid met trainingen, coaching, mentoring enzovoort. Doordat de vragenlijst door bijna alle managers wordt ingevuld, kunnen we anderzijds ook heel precies de collectieve vaardigheden per regio of afdeling in kaart brengen en benchmarken.

## Hoe maken jullie de balans op van dit project?

De tool is ondertussen volledig ingeburgerd. Deze werd zeer positief onthaald door de teams en is een referentiepunt geworden. De tool laat toe om de evolutie van onze managementtransformatie objectief te beoordelen en ondersteunt het discours en de manier van werken binnen het bedrijf. We zijn geëvolueerd naar een cultuur met meer samenwerking, meer aandacht voor ondersteuning en ontwikkeling. Om het hele proces nog preciezer en relevanter te maken, hebben we ook twee belangrijke wijzigingen doorgevoerd. Ten eerste moeten managers na afloop van hun persoonlijke programma de vragenlijst opnieuw invullen, zodat we hun vooruitgang kunnen opvolgen en meten. Dit is een unieke kans om te zien welke weg ze hebben afgelegd, én hoe effectief de tool is!

Ten tweede hebben we het advies per regio uitgebreid op basis van de collectief behaalde resultaten en hun evolutie. De tool is echt een krachtig adviesinstrument dat heel nuttig is voor de algemene transformatie van de organisatie, zowel op maatschappelijk als operationeel gebied.



**Samantha Bregi**

Projectverantwoordelijke aan de Université du Management van Pôle Emploi

**Christophe Labruyère**

Projectverantwoorelijke aan de Université du Management van Pôle Emploi



# 05.

## Tool in de kijker

Manage-R by PerformanSe  
Omdat management altijd  
multidimensionaal is!

**Kunnen inschatten welke profielen in staat zijn een team te leiden of daartoe kunnen worden opgeleid is een belangrijk aspect van het aanwervingsproces. Niemand wordt als manager geboren – zoiets groeit langzamerhand – maar voor de prestaties van het team is het wel essentieel dat de leidinggevende de troeven, verwachtingen, beperkingen en drijfveren van elk individu aanvoelt.**

**Daarom heeft PerformanSe Manage-R ontwikkeld, een complete tool voor de evaluatie van managementprofielen.**

### Waarom Manage-R?

Omdat beslissingen omtrent de aanwerving of opleiding van managers erg belangrijk zijn voor een organisatie, en voor de betrokken personen. Zulke beslissingen moeten uitgebreid worden toegelicht, onderbouwd en geobjectiveerd om de communicatie te bevorderen, al te subjectieve standpunten te vermijden en het gebruik van stereotypen die te vaak met managementfuncties worden geassocieerd (extraversie, charisma enz.) te beperken.

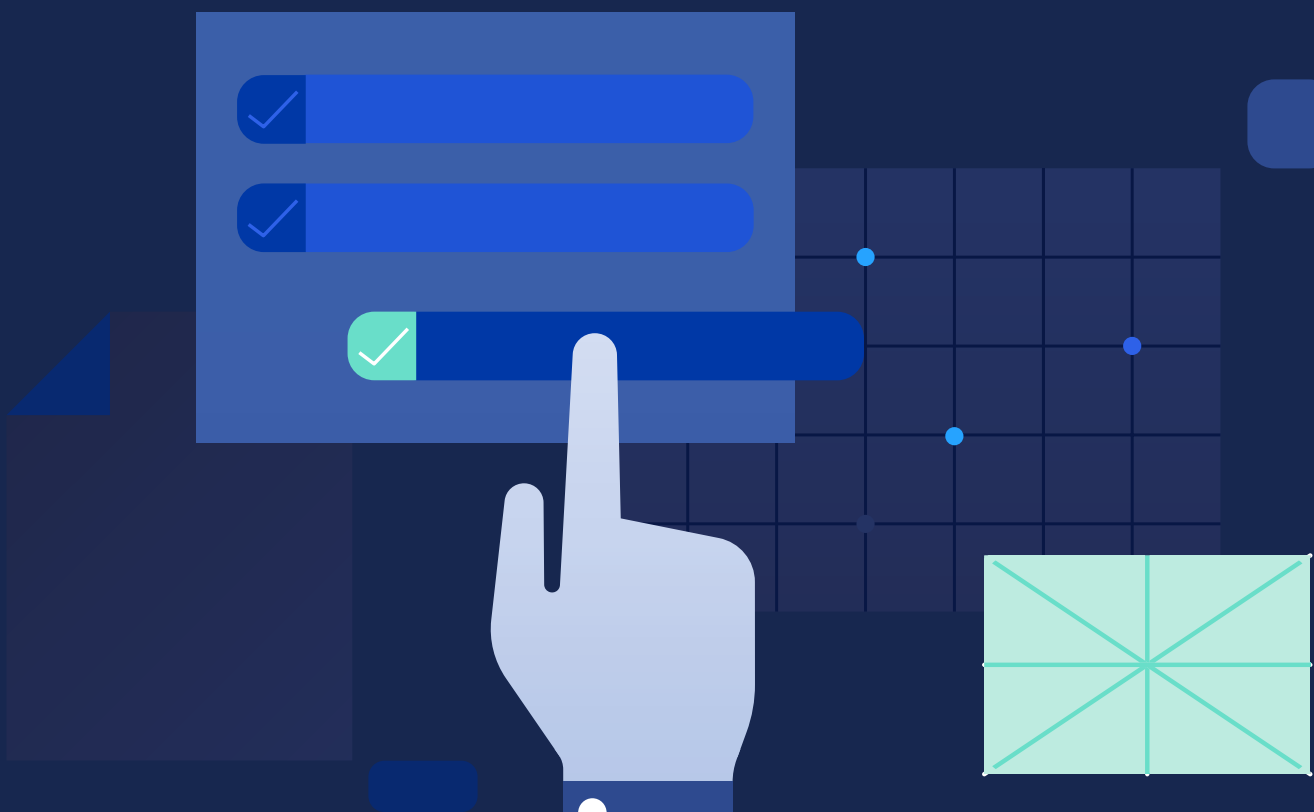
### Hoe is de tool tot stand gekomen?

Door heel logisch en concreet na te denken over de taken van een manager en de verwachtingen van een organisatie. Wat is de concrete functie van een manager?

Welke rol moet hij of zij vervullen? Wat wordt er van hem of haar verwacht? Op basis van persoonlijkheidsmodellen hebben we een eenvoudig, maar compleet framework van vaardigheden ontwikkeld rond drie complementaire pijlers: teams managen, activiteiten aansturen en transformaties in goede banen leiden.

### Waar verwijzen die drie dimensies precies naar?

Ze verwijzen naar de drie belangrijkste taken van een manager, maar ook naar drie fasen uit de ontwikkeling van de managementfunctie in de loop van de decennia. Het aspect 'team' is het meest voor de hand liggende en het oudste – het verwijst naar de natuurlijke rol van de manager die als officier tegenover 'zijn mannen' staat. Daarna volgt de 'sturende' functie: planningen uitwerken en zorgen dat doelstellingen worden behaald. Het aspect 'transformatiemanagement' is pas recenter ontstaan en kadert in een wereld die razendsnel verandert en waar wendbaarheid een essentieel onderdeel van de job is.



## Waar moeten organisaties rekening mee houden als ze Manage-R gebruiken?

Context is alles! Hoewel de term 'manager' overal wordt gebruikt, kan de inhoud van de functie sterk variëren. De hoofdkelner van een brasserie kan je immers niet op dezelfde manier beoordelen als de manager van een team innovatieconsulenten. Er zijn jobs waar transformatie een zeer belangrijke rol speelt, en andere – traditionelere – banen waar dit van ondergeschikt belang is. Er zijn situaties waar begeleiding essentieel is, en andere waar alles volgens een algemeen kader verloopt. Het is dus niet zo dat de n+1 of personeelsdienst dankzij de tool niet meer moeten nadenken, maar als de vereiste vaardigheden eenmaal zijn gedefinieerd, kan de tool wel duidelijkheid scheppen, kandidaten vergelijken, analyseren en hun aandachtspunten bepalen.

## Kan je een kandidaat beoordelen louter op basis van het resultaat van de tool?

Nee, absoluut niet. De tool is een hulpmiddel die de comfortzones, inspanningszones en verbeterpunten van de kandidaat onthult, maar niet hoe hij of zij daarmee omgaat. Iemand kan bijvoorbeeld van nature gemakkelijk zijn in de omgang met anderen, zonder daar veel moeite voor te hoeven doen. Terwijl iemand anders van nature minder goed reageert op onverwachte gebeurtenissen, maar wel perfect in staat is om de bijbehorende stress onder controle te houden. Het is dus van cruciaal belang om de kandidaat vragen te stellen en te laten vertellen over bepaalde situaties, zodat je beter kan inschatten hoe hij of zij omgaat met zijn of haar sterktes en zwaktes. De tool alleen volstaat nooit om een individu te beoordelen of een onderbouwde beslissing te nemen.

### Manage-R - 3 sleuteldimensies, 9 vaardigheden.

#### Teams managen

- Het team aanmoedigen
- Doeltreffend communiceren
- Het team laten groeien

#### Organisaties managen

- Taken definiëren en opstarten
- Begeleiden en aansturen
- De resultaten beoordelen

#### Transformaties managen

- De verandering initiëren
- De verandering uitwerken
- De verandering aansturen



# De manager van vandaag door de ogen van een !

De aanwerving van een manager is altijd een belangrijk moment... maar ook een delicaat moment. Het is immers van cruciaal belang voor het collectieve succes en zegt veel over de noden, verwachtingen en vooroordelen van een organisatie.

Sébastien Charmille is teamleider en 'serial recruiter' van managers binnen Groupe Fed, de eerste onafhankelijke groep in Frankrijk die zich toelegt op gespecialiseerde tijdelijke en vaste aanwervingen. Met andere woorden, de ideale man om ons hierover meer te vertellen!

## Hoe kijkt u naar de managementvacatures waarvoor klanten u inschakelen?

Het zuiver leidinggevende aspect van de functie lijkt nog zeer vaak te worden ondergewaardeerd, zowel in functiebeschrijvingen als in het aanwervingsproces zelf. Voor de functie van HR Director wordt er bijvoorbeeld veel nadruk gelegd op de strategische vaardigheden van kandidaten, maar niet op de manier waarop zij een team leiden. Alsof leidinggeven iets vanzelfsprekend is. Zelfs voor middenkaderfuncties, waar dat toch relevant is, wordt leidinggeven zelden aangehaald als belangrijkste vaardigheid. Aanwervende bedrijven focussen steeds meer op vakkennis. Als er toch aandacht wordt besteed aan soft skills, gaat het meestal om aanpassingsvermogen, flexibiliteit en innovatie, maar nauwelijks over management. Dat is nochtans een essentieel onderdeel van de job.

## Wat zijn volgens u de grootste moeilijkheden waar een manager vandaag de dag mee wordt geconfronteerd?

Het hybride gegeven is echt een uitdaging. Medewerkers aansturen vanop afstand is sowieso al moeilijk, maar voortdurend leidinggeven aan teams die er nu eens wel zijn en dan weer niet, is nog

complexer. Daarom ben ik ervan overtuigd dat het heel belangrijk is om regelmatig momenten voor interactie te organiseren op de werkplek. Daarnaast moet je je er ook – op afstand – van bewust zijn dat het moeilijker is om tussen de lijnen te lezen. Hetzelfde geldt voor leren. In veel beroepen, ook het onze, leer je al doende – door collega's te observeren en hun voorbeeld te volgen. Maar als een bedrijf niet investeert in de juiste tools, wordt op afstand leren veel moeilijker.

## Hoe gaat een manager in 2022 het best te werk?

Opleidingen! Er zijn tegenwoordig zo veel degelijke en toegankelijke tools beschikbaar, zowel face-to-face als op afstand, met e-learning, mentoring, coaching ... Leidinggeven is opleiden. En als je op een open manier wil kunnen omgaan met autonomere medewerkers die vaker telewerken, is het essentieel om specifieke opleidingen aan te bieden op maat van het individu.»





## Is dat wat de jongere generatie verwacht?

Ze hebben echt een andere kijk op de zaken. Werknemers van jongere generaties zijn gefocust op een goed evenwicht tussen werk en privé, terwijl generatie X is opgegroeid met het doel om te presteren en uit te blinken. Die twee generaties laten samenwerken... dat is niet altijd eenvoudig! Beide standpunten zijn legitiem, maar toch staan ze argwanend tegenover elkaar. Dat vergt van managers veel tact, veel begrip en veel uitleg!

**«Het feit dat zoveel aanwervingen uitdraaien op een mislukking heeft minder te maken met de kandidaat, en des te meer met een slechte of beperkte integratie.»**

## Welk advies zou u een HR Director geven over de aanwerving van managers?

Zorg voor een degelijke integratie. Het feit dat zoveel aanwervingen – niet alleen managementprofielen overigens – uitdraaien op een mislukking heeft minder te maken met de kandidaat, en des te meer met een slechte of beperkte integratie. Vooral in tijden van COVID en telewerk, waarbij het onboardingproces vaak op afstand gebeurt. Je integreert een werknemer niet door hem een laptop en toegangscodes toe te stoppen! Het onthaal van een nieuwe werknemer en de opvolging van het integratieproces zijn van essentieel belang – vanaf het moment dat het contract is ondertekend, nog vóór de officiële start. Ik zie te veel kandidaten die aan hun lot worden overgelaten en van hun opzegtermijn gebruikmaken om opnieuw met hun huidige werkgever te onderhandelen of op zoek te gaan naar een nieuwe baan. In een extreem flexibele wereld waar kandidaten snel van baan veranderen, kan een gebrek aan opvolging tijdens de integratiefase al snel een obstakel worden.

## Dus, aandacht voor de integratie, maar ook voor het vertrek van werknemers?

Uiteraard. Wat voor onboarding geldt, geldt ook voor offboarding. Het vertrek van een werknemer is immers ook een belangrijk moment waar men tactvol mee moet omgaan. Als een gewaardeerde werknemer vertrekt, is het voor beide partijen nuttig de goede relatie in stand te houden. Hij of zij is namelijk een ambassadeur van het bedrijf, maar ook een potentiële toekomstige werknemer – de zogenaamde 'boemerangwerknemer'. Als iemand om een minder positieve reden moet vertrekken en daar niets over wordt gezegd, kan dat voor ongerustheid zorgen binnen de teams. Duidelijk en open communiceren is dus de boodschap.



**Sébastien Charmille**



Sébastien Charmille heeft de leiding over drie entiteiten binnen Groupe Fed, die gespecialiseerd zijn in de volgende domeinen: Humanresources (Fed Human), projectbeheer en vastgoeddiensten (Fed Immobilier), en openbare werken (Fed Construction). Samen met een team van 15 consultants beheert Sébastien Charmille enkele honderden aanwervingen per jaar. Het bedrijf stelt zijn klanten tijdens de duur van het project een vaste recruiter ter beschikking, die instaat voor allerlei soorten opdrachten (tijdelijk, bepaalde duur, onbepaalde duur), voor alle functies (midden- of topkader), aan de hand van verschillende methodes (advertentie plaatsen of headhunting).

# Diversiteit: nog een lange weg te gaan ...

Of het nu gaat om gelijke kansen, inclusie of diversiteit op het gebied van geslacht, afkomst, godsdienst of seksuele oriëntatie – het aanvaarden en waarderen van verschillen blijft een belangrijke maatschappelijke kwestie met rechtstreekse gevolgen voor organisaties.

Samen met Isabelle Barth, expert op het gebied van diversiteit en professor aan de Universiteit van Straatsburg, praten we over de manier waarop organisaties omgaan met diversiteit en de daarmee samenhangende hindernissen en drijfveren.

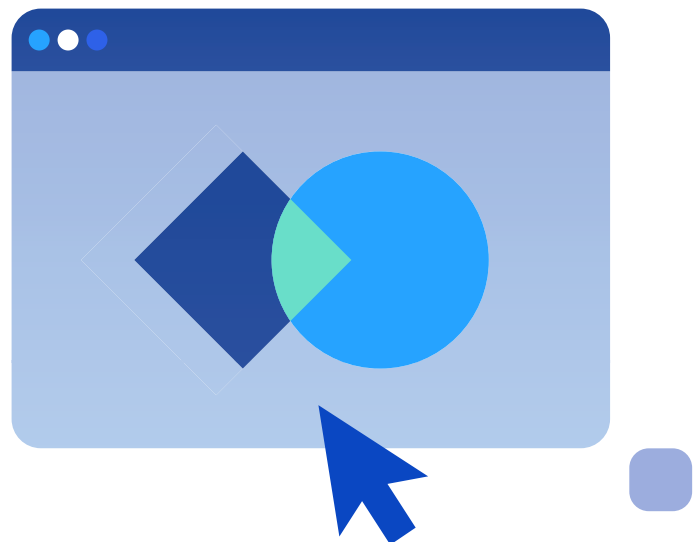
## Hoe gaan organisaties vandaag de dag om met diversiteit?

De situatie is eigenlijk bijna paradoxaal. Enerzijds wordt er enorme vooruitgang geboekt en wordt er een open discours gevoerd, anderzijds lijkt de situatie te stagneren. Neem nu de gelijke verloning van mannen en vrouwen: ondanks de wetten, beloftes en het discours blijft de loonkloof jaar na jaar bestaan. De wet evolueert sneller dan ons gedrag. Wist je dat slechts twee van de veertig CAC 40-bestuurders vrouwen zijn? Gelijkheid is dus nog ver te zoeken!

## Wat kunnen we op korte termijn verwachten?

Men moet inzetten op voortdurende verbetering, stap per stap ... Voor zo'n gevoelige, systemische kwestie bestaat er helaas geen magische oplossing. We moeten waakzaam blijven, de managers op het hoogste niveau erbij betrekken, voet bij stuk houden en ervoor zorgen dat de regels worden gevolgd. De wet biedt immers zeer duidelijke kaders en regels die het management moet naleven. We mogen niet wachten tot de personen die machtsposities bekleden en daar de vruchten van plukken, hun macht vrijwillig afstaan.

**«Inzetten op inclusie gaat gepaard met een grote potentiële ROI!»**



## Hoe kunnen we organisaties aanmoedigen om sneller werk te maken van die evolutie?

Organisaties moeten beseffen dat de manier waarop ze hun maatschappelijke rol vervullen, invloed heeft op hun imago en rechtstreeks bijdraagt aan de gepercipieerde waarde en aantrekkelijkheid van het bedrijf. Vooral de jongere generaties zijn daar gevoelig voor, maar inzetten op inclusie biedt sowieso een grote potentiële return on investment! Het is bewezen dat aandacht voor diversiteit tal van voordelen biedt: inzetten op intergenerationale relaties leidt tot een evenwichtiger intern klimaat, aandacht voor gendergelijkheid leidt tot het nemen van relevantere, weloverwogen risico's, en het aanwerven van personen met een handicap leidt tot een aanzienlijke daling van het absentisme.

## Zijn de jongere generaties volgens u echt inclusiever?

Ja, in hun discours en standpunten wel, maar niet altijd in hun gedrag. In ESC's (école supérieur de commerce) studeren tegenwoordig bijvoorbeeld evenveel vrouwen als mannen af, en toch liggen de lonen van vrouwen zodra ze de school verlaten nog steeds zo'n 12% lager! We hebben dus nog een lange weg af te leggen ...

## Wat is het concrete einddoel?

Ik zou zeggen... totale onverschilligheid tegenover verschillen!

Dat dergelijke kwesties gewoon geen issues meer zijn en niet meer in vraag worden gesteld, omdat ze zo goed zijn geïntegreerd in organisaties. Maar dat zal nog veel tijd kosten. We zien dat kinderen al heel vroeg in hun leven over deze kwesties leren. Bedrijven nemen de visies op geslacht, ras en rolpatronen over die al in een heel vroeg stadium in de opvoeding worden ingegeven via het gezin of de school. Het is dus daar dat we in de eerste plaats actie moeten ondernemen.



**Isabelle Barth**

Université  
de Strasbourg

Isabelle Barth is hoogleraar en doceert managementwetenschappen aan de Universiteit van Straatsburg, nadat ze zelf lange tijd werkzaam was als manager in de opleidingssector. Ze was eerder ook directeur van de EM Strasbourg Business School en INSEEC Grande École.



# Het maatschappelijke en het operationele verzoenen !

De gezondheidscrisis, de ontwikkeling van telewerk, nieuwe manieren om werkplekken te organiseren en de houding van jonge generaties tegenover hun baan hebben de rol van managers sterk beïnvloed. Managers moeten nu flexibeler, veelzijdiger en uiteraard ook hybride zijn, maar ook meer aandacht besteden aan 'care', het individu en zijn behoeften en verwachtingen. Wat de operationele prestaties betreft, zijn de vereisten echter niet veranderd. Aandeelhouders, markten en consumenten zijn er niet minder veeleisend op geworden. Dus, hoe pak je zoiets aan? Hoe kunnen we het sociale aspect en de zakelijke prestaties elke dag opnieuw met elkaar verzoenen?

**Zonder afbreuk te doen aan de complexiteit van dit multidimensionale onderwerp, willen we deze whitepaper over management in de 21e eeuw afsluiten met enkele belangrijke conclusies:**

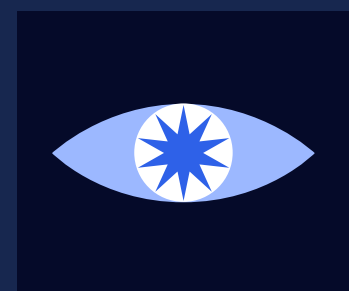
Maatschappelijke prestaties en financiële prestaties mogen niet tegen elkaar worden uitgespeeld. De sleutel tot succes is de gulden middenweg, met aandacht voor medewerkers, klanten, aandeelhouders en het milieu. Organisaties moeten de positieve overtuiging cultiveren dat aandacht voor de mens duurzame winst kan, en wel moet, opleveren voor iedereen.

Managers zijn hun teams aandacht verschuldigd, maar verdienen zelf ook aandacht van de organisatie. Zorgzaamheid moet aanwezig zijn in de volledige waardeketen en structuur van het bedrijf, zodat er een opwaartse cirkel van wederzijdse aandacht tot stand

komt. Zonder zorgzaamheid wordt de functie van manager onhoudbaar, omwille van de vele ballen die ze in de lucht moeten weten te houden.

Dat betekent ook dat het concept 'prestaties' moet worden herzien. We zijn ons al langer bewust van de beperkingen en gevaren die een kortetermijnvisie met louter financiële focus met zich meebrengt. De duurzame prestaties van een organisatie kan je niet meten door middel van indicatoren op korte termijn. Zo blijft er geen ruimte over voor ontwikkeling, personeelsbinding, coherente co-constructie ... en dus ook niet voor management.

We moeten allemaal meebouwen aan een nieuw managementmodel voor de komende decennia en de uitdagingen die daarmee gepaard gaan, en niet alleen een oplossing vinden voor de beperkingen die voortvloeien uit de pandemie. Dergelijke nieuwe managementstijlen – open, inclusief en met respect voor autonome medewerkers – vragen tijd, reflectie, vertrouwen en een heldere visie.





Als expert op het vlak van psychometrie en ontwikkelaar van tests heeft PerformanSe zich gespecialiseerd in de evaluatie en ontwikkeling van soft skills.

PerformanSe verdiept zich al ruim 30 jaar in het individu op de werkvloer en is ervan overtuigd dat deze kennis van essentieel belang is voor de prestaties van een bedrijf.

PerformanSe beschikt over een brede waaier aan assessmentoplossingen en adviesdiensten en begeleidt jaarlijks meer dan 1500 klanten wereldwijd bij projecten inzake aanwerving, competentie management en individuele en collectieve ontwikkeling.

Hartelijk dank aan iedereen die meewerkte aan deze whitepaper,



