

Het leiderschapsdilemma:
Hoe veerkracht opbouwen in onzekere tijden?

Dames en heren,

Het is mij een eer op dit congres voor deze volle zaal van Maarwerkleiders en sympathisanten een keynote te mogen houden over een thema dat mij na aan het hart ligt: de kruising tussen geopolitieke spanningen en macro-economische uitdagingen enerzijds, en de mogelijke leadershipsantwoorden erop anderzijds.

Met een banencreatie voor 35,000 mensen, een budget van 1,1 mia en toegevoegde waarde van 350mio is de Maatwerkfederatie een van de grootste werkgevers in Vlaanderen. Van harte proficiat voor die indrukwekkende prestatie en voor de maatschappelijke meerwaarde die elk van u hierbij genereert. Ik ben ook zeer onder de indruk van de doorgedreven professionalisering in uw bedrijfsvoering.

De hedendaagse globale disrupties zijn de ergste sedert WOII: u kent ze allemaal, de geopolitieke spanningen, oorlog aan de grens met Rusland, aanhoudende aanbodsproblemen, immigratiestromen, klimaatverandering, pandemieën en daarbovenop macroeconomische tegenwind - hoge inflatie aangevuurd door exploderende energie-en grondstoffenprijzen, stijgende interestvoeten, afnemende groei en toenemende collectieve verarming.

Het zijn de drijvende krachten van de strategische dynamiek waarin u als Maatwerkorganisaties in de komende periode zult moeten opereren.

Voor u als leider is er slechts 1 zekerheid: wachten op helderheid in deze turbulente tijden is verliezen.

Navigeren in deze ongeziene complexe wereld vereist een dynamisch perspectief op hoe de economische omgeving zal evolueren en wat de mogelijke opportuniteiten en risico's erin inhouden.

Regelmatige en wendbare reflectie over hoe U uit al die onzekerheid opportuniteiten kunt vinden zal U een veerkrachtig plan op slagen opleveren.

Het moet gezegd, hierover is binnen de Maatwerkfederatie en uw studiedienst reeds zeer veel verdienstelijk werk geleverd en ik wil er graag, in alle bescheidenheid, enkele bijkomende ideeën aan toevoegen.

Laat ons de toenemende onzekerheid even in kaart te brengen.

Hoe kan U de globale onzekerheden in uw voordeel buigen ?

Het is onwaarschijnlijk dat de geopolitieke spanningen snel zullen afnemen. Ze vergen niet alleen een de-risking met een zorgvuldige analyse van uw kosten/baten structuur - U bent allemaal risicomangers geworden - maar tevens een structurele aanpassing van uw bedrijfsmodellen om voordeel te trekken uit een toenemende multipolaire wereld.

Er is op Europees en Belgisch vlak, een verhoogde nood aan friend-shoring, weg van autocratische regimes and re-shoring van activiteiten naar lokale productie toe, met behoefte aan controle over onze eigen kritische infrastructuren zoals energievoorziening en andere nutsvoorzieningen, voedsel- en watervoorzieningen, essentiële IT en digitale componenten enz. Aan die algemene tendens naar lokale productie toe kan voor U zeker meerwaarde bieden.

De flessenhalsen in de aanbodsketens zullen aanhouden. Vandaar het strategisch belang van wendbare en duurzame aanbodsketens met een toenemende vraag naar just-in-case aanbod en aanbodsfaciliteiten waarvan andere ondernemingen acute tekorten hebben. Denk aan fysieke opslagplaatsen maar ook aan logistieke ondersteuning van e-commerce en vraag naar 'draagbaarheid/portabiliteit ervan: anytime, anywhere, anyhow. Laat flexibiliteit, complementariteit en kwaliteit nu toch jullie trade-mark zijn! In de rigiede Belgische arbeidsmarkt hebben jullie extra troef om op die aanbodsproblemen een antwoord te formuleren.

De onstuitbare groei in nieuwe technologieën zoals 3D, AI en Augmented Reality, gebruik van drones maar ook de kruising ervan met nanotechnologie, bio-engineering, robotica enz. creëren opportuniteiten doordat uw specialisten in repetitieve arbeid het superfijne werk zoals precisieverpakking, werken met de nieuwe generatie robotten, kortom alle werk rond die nieuwe technologieën kunnen aanvullen en versterken.

Ook het consumentengedrag is ontzettend veranderd sedert Covid, structureel gedragen door de vergrijzing van de bevolking en door de breuk in consumptie-gewoonten, vooral veroorzaakt door de generatie van digitaal savvy Millennials die liever gebruiken dan bezitten. Een sterk groeiende e-commerce met digitaal selecteren, shoppen en betalen, met daarbovenop veel meer behoefte aan bv. casual en zeer goedkope textiel, aan thuisleveringen op maat - remember de Pre-historie toen de soepboer, de melkboer, de groentenboer ook aan huis kwamen - bieden nieuwe mogelijkheden voor maatwerkers.

De digitale platvormen zoals Booking.com, Uber, Ubereats, Dogchef, enz. die digitale distributierevolutie zoals bv. BPost ze ook kent, stelt nieuwe eisen aan de keten van individuele verpakking, transport, toelevering en onderhoud en bieden nieuwe opportuniteiten voor U als Maatwerkbedrijven. Het nuttig recycleren van de bergen aan karton en plastic afval errond bv. biedt mogelijkheden om die revolutie duurzamer te maken.

Maar er is niet alleen veel meer behoefte aan andere distributievormen. Er is ook toegenomen nood aan meer diversiteit en inclusiviteit. Mensen willen meer op hun maat aandacht voor hun individuele en familiale levensstijl en voor hun persoonlijke problemen. Maatwerkers kunnen ook zeker aan tal van die persoonsgebonden behoeften van klanten virtueel en reeel een nieuwe invulling geven. Misschien zijn er ook digitale marketingkampioenen van inclusiviteit onder uw medewerkers?

Ook toelevering van maaltijden aan kmo's en zelfstandigen is in volle revolutie: feestleveringen, leveringen van maaltijden tijdens virtuele meetings bij digitale klanten en gewone maaltijden en snacks op de werkvloer willen ze gezonder, goedkoper en just-in-time. De cateringbedrijven die daarop kunnen inspelen zijn de nieuwe winnaars en de verpakkers en distributeurs evenzeer. Dit biedt ook voor U nieuwe mogelijkheden.

De socio-economische en personeelsuitdagingen zijn acuter dan ooit. Flexibele en just-in-time inzet van kwalitatieve, betrouwbare werknemers in tal van bedrijfssectoren ter ondersteuning van weekend- en avondwerk is in toenemende mate een enorme meerwaarde waaraan U als Maatwerkorganisaties een antwoord kunnen bieden.

De ESG doelstellingen en de klimaatcrisis met extreme droogte, warmte, wateroverlast met uitdagingen rond netto-zero strategieën en engagementen bieden nieuwe opportuniteiten voor Maatwerkers die misschien moeten bekeken worden. Het zijn thema's die in de bank- en verzekeringssector en in het hotelwezen hoog op de prioriteitenlijst staan.

Welke macroeconomische tegenwind moeten we incalculeren ?

De economische groeiverwachtingen zijn volgens de laatste prognoses van de NBB voor de volgende jaren neerwaarts gericht maar voorlopig minder dramatisch dan tijdens de pandemische Covid schok van 2020-'21. Hoewel de jongste consumentenvertrouwensenquête en de conjunctuurenquête in het bedrijfsleven wel zeer pessimistisch waren en de voorspellingskracht van de centrale banken het de laatste jaren laat afweten. De enorme volatiliteit is de belangrijkste constante.

	2022	2023	2024
Economische groei in procent	2,4	1,5	2,0
Aantal nieuwe banen In 000den	84,7	28,9	36,7
Werkloosheidsgraad in procent	5,7	5,8	5,7
Inflatie op jaarbasis	8,2	2,6	1,3

De NBB voorziet tot nu toe een economische terugval van bijna 1 %, maar we is volgens haar op een jaar-op-jaar basis voor volgend jaar slechts sprake van een milde recessie die zou betekenen dat de economie 2 trimesters na elkaar in reële termen licht krimpt. Een aantal industrielen zijn evenwel pessimistischer, vooral dan in de bouw- en renovatiesector omwille van vraagterugval en aanbodsproblemen.

De loonindexering en de energietegemoetkomingen zullen de koopkracht en vooral vraag naar diensten - in profit en non-profit - redelijk op peil houden. Uit internationale vergelijkingen blijkt dat het netto-inkomen van de Vlamingen bij het hoogste van Europa ligt.

Maar de tweestrijd tussen 'eat or heat' / consumeren of verwarmen zal voor consumenten en ondernemingen toenemen en het impact ervan op de toekomstige vraag is zeer belangrijk.

Voor de maatwerkdiensten die conjunctuurgevoelig zijn houdt dit vooruitzicht risico's in die vergelijkbaar zijn met die tijdens de Covidschok.

De NBB ziet de arbeidsmarkt uitgedrukt in aantal banen in de komende jaren nog groeien terwijl de werkloosheidsgraad stagneert rond 5,7%. Voor Vlaanderen komt dat cijfer dicht in de buurt van structurele werkloosheid. Dat betekent dat ook er in de volgende jaren arbeidskrapte zal zijn. Opnieuw, flexibele, kwalitatieve en betrouwbare werknemers zullen meer dan ooit gegeerd blijven.

Met de huidige disrupties en onzekerheden is het zaak om een re-evaluatie te maken van:

1. Hoe garandeer ik de stabiliteit van mijn activiteitenportefeuille tegen economische neergang en marktontwrichting?

Vermits U als Maatwerkbedrijven al in heel veel sectoren actief bent komt het erop aan de conjunctuurgevoeligheid van uw werkzaamheden geleidelijk terug te dringen en/of activiteiten te ontplooien die complementair zijn aan de conjunctuurgevoelige sectoren waarin U nu opereert.

Sectoren waarin U al actief bent zoals landbouw, agro-en voedingsindustrie, groenonderhoud en persoonsgebonden diensten zoals poetsdiensten, huis-aan-huis boodschappen en kringloopwinkels zijn conjunctuurbestendig. Ook de verzekerings- en banksector die nood hebben aan data-input en bedrijven die behoefte hebben aan logistieke support voor hun consumentengoederen zijn typisch minder gevoelig aan conjunctuurcycli. In het algemeen zijn sectoren waarin data-input en verwerking, archivering en protectie belangrijker worden, sectoren waarmee U zeker samenwerkingsverbanden kan ontplooien. Ook de nieuwe ESG en duurzaamheidsnoden zijn een structureel gegeven.

Zeer belangrijke sectoren in België zoals petrochemische en vooral farmaceutische productie - chemische en vooral biochemische farma - waarin België sedert jaren een diepe specialisatie heeft ontwikkeld, zijn relatief minder gevoelig aan conjunctuurcycli en bieden ideale complementaire banen voor maatwerkers.

Omgekeerd zijn media en mode - zeker onder invloed van de Covid crisis - veel conjunctuurgevoeliger geworden en veel meer onderhevig aan digitalisering en e-commerce dan in vroegere economische terugvalperioden.

Maar een nog vrij ontgonnen structurele meerwaarde in de textiel ligt in de recyclage van synthetisch materiaal. Er is grote nood aan het uit elkaar halen van synthetische weefsels maar het blijft een uitdaging. Het zou nochtans toelaten de hoognodige grotere duurzaamheid in de textielsector te verbeteren.

In deze tijden van onzekerheid kan U op micro-economisch vlak navigeren en de veerkracht van uw bedrijf verhogen door een duidelijk pad te kiezen richting duurzame groei.

2. Hoe garandeert U interne financiële stabiliteit in deze onzekere tijden?

Drie aspecten in uw bedrijfsvoering zijn essentieel en daarin kan de overkoepelende organisatie een essentiële rol vervullen, nl. Peilen, Aanpassen en Groeien.

Peilen:

Alle mogelijke data waarover U beschikt zijn een onschatbare bron om markttendensen te onderscheiden en de mogelijke impact ervan op de vraag naar Maatwerk te evalueren en het aanbod, zeg maar de persoonlijke noden van de maatwerkers, scherp te stellen. Dat zou best gecoördineerd worden op het niveau van de federatie en de hulp van uw stakeholders daarbij is essentieel.

Aanpassen:

Bouw aan de veerkracht in uw waardeketen:

- financiële veerkracht: hoe staat het met de inkomsten, investeringen, cash- en costmanagement? Welke buffers kunnen aangelegd worden om neergaande vraagperiodes te overbruggen?

- end2end veerkracht: hoe efficiënt is de prijszetting, verkoops- en marketingstrategie? wat is uw bijdrage tot e-commerce? heeft U zicht op de klantenervaring? Op hun supply-chain resilience ?

- organisationele veerkracht: zijn er schaalvoordelen of -nadelen in uw huidige organisatiestructuur? Kunnen bepaalde supportdiensten samengebracht worden op sectorniveau? edm.

- Tech veerkracht: welke opleiding moeten uw mensen krijgen om door gebruik van nieuwe technologieën meerwaarde te creëren?

- ESG veerkracht: welke zijn uw sterkten in de tendens bij de bedrijven en consumenten naar meer milieubewust produceren en consumeren, naar sociale verantwoordelijkheid en degelijk bestuur? Naar meer klimaat-en milieu-risicobeheer?

Groeien:

Tracht uw lange-termijn marktpositie te versterken door

- Los te koppelen van de conjunctuurcyclus;

- In te spelen op de nieuwe structurele vraagevoluties van consumenten en bedrijven;

- Overeenkomsten te sluiten met strategische marktspelers in de farma en de chemie, banken en verzekeringen, hotelketens enz.

- In te spelen op de technologische innovaties bij uw potentiële klanten.

Verhoog de Collectieve Emotie in en rond uw organisatie

Leiding geven, een onderneming leiden is per definitie eenzame aangelegenheid, meer dan ooit uitvergroot wordt in deze complexe, onzekere tijden.

Zoals iedereen het voor een topsporter of een topsportploeg vanzelfsprekend vindt dat die een topcoach hebben, zo ook hebben ondernemers van NGO's, KMO's enz. behoefte aan een topcoach of een sparring partner waarmee u complexe en vertrouwelijke thema's kan bespreken die moeilijk kunnen doorgenomen worden met de mensen op het werkkterrein. Uw federatie biedt ongetwijfeld een luisterend oor maar ook nu en dan gebruik maken van een externe coach zou zinvol kunnen zijn. Laat mij even uw coach zijn.

Een leider van een bedrijf en van een team moet de onzekerheden die op hem/haar afkomen zien te 'containen', binnen de perken te houden en moet tegelijk bij hen entoesiasme en vertrouwen wekken dat uiteindelijk 'alles zal goedkomen'. Hij/zij moet 'dansen op de rand van Onzekerheid'...

Dat entoesiasme wekken houdt in dat je 'collectieve emotie' in de organisatie moet trachten te creëren en te vergroten. Verandering wordt geboren uit collectieve emotie. Denk aan de 'gele hesjes, aan de collectieve emotie rond de platinum jubileum en het overlijden van de Queen', aan de vrouwenopstand in Iran.

Leiderschap betekent de waarden van Ethos, Pathos en Logos samen brengen:

Ethos, uw authenticiteit, respect, fairness, eerlijkheid, transparantie;
Pathos: uw collectieve emotie, generositeit, uw zorg voor uw mensen;
Logos, uw plichtsbewustzijn, discipline, betrouwbaarheid en doorzettingsvermogen, de ultieme karaktertrek van een leider.

Uw ethos en collectieve emotie en logos rond uw organisatie kan u verhogen door te werken aan uw merk, aan uw Branding. Leer de mensen hoe ze u het best behandelen: Bekend is Bemind.

Branding omvat 2 aspecten:

1. Uw professionele reputatie: wat doet U en welke impact heeft dit?

2. Uw visibiliteit: hoe komt U over?

Reputatie wordt opgebouwd rond waarden en krijgt geleidelijk vorm, van de ene conversatie naar de andere, van het ene project of samenwerking naar het andere.

Reputatie opbouwen vergt dus loges: hard werken en doorzettingsvermogen. Maar een lange-termijn reputatie is van onschatbare waarde.

Als je een reputatie wil uitbouwen verdienen volgende vragen misschien een diepere reflectie:

Wat zijn uw waarden in het leven ? Waarden die je misschien hebt meegekregen van thuis uit of die je via onderwijs en ontspanning hebt opgenomen?

Wat is je uiteindelijke doel in dit leven?

Wat wil je veranderen in je leven? Welke steen wil je verleggen ?

Wat wil je veranderen in eigen 'inner circle' van familie, vrienden, je organisatie ?

Wat wil je veranderen in je bredere omgeving, je maatwerkers, je netwerk, het ecosysteem?

Wie maak je gelukkig met je doel dat je nastreeft, met de overtuiging die je uitdraagt ?

Wie maak je gelukkig of geeft erom dat je je vooropgestelde doel kan realiseren ?

Naast de opbouw van je eigen reputatie, die van je eigen NGO en van de organisatie Maatwerk is visibiliteit in de samenleving van datgene waarnaar je streeft, wat je aan het opbouwen bent, essentieel. Je mag nog zulke geweldige service verlenen, als niemand het weet kom je nergens. Visibiliteit is het resultaat van communicatie en netwerking.

Sociale media zoals LinkedIn, Facebook, Instagram en andere zijn een absolute must geworden als je je persoonlijke visibiliteit en die van je organisatie wil vergroten. Het is een manier om niet alleen naambekendheid te verhogen maar ook o.m. potentiële klanten te laten weten op welke domeinen uw organisatie hen unieke toegevoegde waarde kan bieden en hen via getuigenissen van bestaande klanten en anecdotes van uw medewerkers te overtuigen van de hoge kwaliteit en betrouwbaarheid die uw maatwerkers kunnen leveren. Hieraan kan de federatie zeker ondersteuning verlenen.

Tracht ook te netwerken bij de bedrijfsorganisaties zoals VBO, Voka, Unizo, Etion, farma, Febelfin, de bankenfederatie, Assuralia, de verzekeringsfederatie enz. en in conferenties die complementair zijn aan uw eigen activiteiten. Wees aanwezig, tracht keynote opportuniteiten in die netwerken te grijpen om te laten weten:

'wat niemand verstaat over de onschatbare meerwaarde die uw maatwerkers kunnen leveren aan de bedrijfswereld;

wat niemand verstaat inzake de onschatbare betekenis die de werktoeleverende ondernemingen voor uw maatwerkers zullen inhouden.'

Dat brengt me naadloos bij mijn laatste thema:

de ultieme motivator

Wat is volgens u de belangrijkste drijvende kracht, de motiverende factor voor mensen in hun job ? Conventionele wijsheid doet denken dat het draait rond promotie, geld, status, extra vakantie, een bedrijfswagen, zelfontplooiing, creativiteit.

Onderzoek in zowel grote bedrijven, overheidsdiensten, KMO's en NGO's komt tot de verrassende vaststelling dat het daarom allemaal niet draait.

De belangrijkste reden waarom veel mensen s'ochtends opstaan en naar de werkvloer trekken, waarom ze een organisatie vervoegen en er blijven is:

belonging, ze willen er bijhoren.

Het diepste intrinsieke verlangen dat mensen middels hun werk, hun professionele activiteiten willen vervullen is zich inclusief te voelen, aanvaard, geapprecieerd en gewaardeerd, naar waarde geschat, door een, in hun ogen, sociale of maatschappelijk groep waarvan ze het waardevol en zelfs uniek vinden, erbij te behoren.

De nood erbij te horen zit diep in de menselijke natuur verweven. Gevoelens er 'niet bij te horen', uitgestoten of verbannen te worden of gepest op het werk, om welke reden dan ook, tasten het functioneren van werknemers diepgaand aan en veroorzaken zelfs een gevoel van zinloosheid in het leven.

Onderzoek en discussies met leaders hebben me doen inzien dat het organogram dat het best weerspiegelt hoe een organisatie werkelijk functioneert er een is waarin de CEO in het midden van concentrische cirkels staat. Daar werkt hij of zij aan zichzelf: zijn/haar emotionele intelligentie, voorbeeldfunctie, hardnekkigheid en moed. Daarrond zijn andere cirkels die de medewerkers bevat, die de CEO meest vertrouwt. Daar wordt aan teambuilding gewerkt, empowerment en coaching. In de verder cirkels gaat het om organisationele skills en om netwerking met mensen die de leider en zijn/haar medewerkers vertrouwen of wiens vertrouwen belangrijk is. Leaders spelen derhalve een kritieke rol in het koesteren van de collectieve emotie die hun organisatie drijft: mensen het gevoel geven dat ze erbij horen en dat ze dat dag aan dag kunnen ervaren. Het diepe geluk van de

medewerkers die je leiding geeft, hangt vast aan die collectieve emotie, dit gevoel van allen op de werkvloer, erbij te horen, centraal te zijn en gewaardeerd te worden.

Hoe kan je dat gevoel van belonging/erbij horen bij de mensen die je leiding geven koesteren en aanwakkeren? Als uitsmijter drie suggesties:

1. Schaal vriendelijkheid:

De simpele daad van systematisch vriendelijk, aandachtig en empatisch te zijn tegen al je mensen elke dag opnieuw, is een eerste essentiële stap. Authentiek zorgzaam zijn is zoals lucht voorzien: je merkt het niet als het er elke dag is, maar als het weg valt, is het alles wat je merkt. 'One compliment a day takes the frustration away'!

2. Faciliteer opportuniteiten voor sociale connectie:

Breng uw teamleden samen op zinvolle wijze, voor info over een nieuw project, een feestje na een realisatie, een kunstcreatie, een balspel, een picnic, een uitstapje, een opendeurdag, een familie-reunie.

3. Breng je mensen terug naar de werkvloer in de bedrijven.

Het is tijd om veilig en resoluut de sociale connecties terug op te bouwen die mensen nodig hebben om erbij te horen in de bedrijven of bij de klanten zelf.

Collectieve emotie is ook wat u naar uw klanten moet uitdragen: breng ook hen het gevoel bij inzake de immense maatschappelijke bijdrage die ze dag na dag kunnen leveren door deel te nemen in de kringloop van Maatwerk.

Ik wens u allen veel ethos, logos en vooral pathos toe om deze turbulente tijden succesvol door te maken. En zoals de Queen van Engeland het gevat zei: 'het kon altijd slechter zijn'.

Ik dank U voor uw aandacht.