


Thuiswerk Toe aan een reset?

Masterclass van de School for Focus
2 april 2025

A close-up, black and white photograph of a person's eye, looking directly at the camera. The eye is the central focus, with long, dark eyelashes and a clear iris. The skin around the eye is visible, showing some texture and freckles. The background is dark and out of focus.

SCHOOL
FOR
FOCUS

Samenvatting

Isabel De Clercq

Er is nood aan een zekere 'gestrengheid'. Meer duidelijkheid. Structuur.

Kortom: er is nood aan gestructureerde flexibiliteit.

Die vertaalt zich niet per sé in het opdrijven van het aantal dagen op kantoor.
Hoe vertaalt die zich wél?

Het antwoord vind je op de volgende slide.



Hoe uit zich dat, die gestructureerde flexibiliteit?

#1

Geen strakke regels. Wél leidende, verbindende principes.

#2

Geen presenteïsme. Wél waardecreatie.

#3

Geen continue beschikbaarheid. Wél bewuster gebruik van tijd.

Van inzicht naar actie

De School for Focus helpt jouw organisatie om deze inzichten om te zetten in de praktijk.



Workshops voor HR

We definiëren leidende principes die een resultaat- en mensgerichte mindset met elkaar verbinden.



Bootcamps voor leidinggevenden

We bouwen samen aan een cultuur van waardecreatie, bewuster gebruik van tijd en teamafspraken die werken.



Individuele coaching voor senior leaders

Om focus te herwinnen, impactvoller te werken en meer te bewegen.

#1

Geen strakke regels. Wél leidende, verbindende principes.

Die principes benadrukken de volgende 2 elementen:

- de combinatie van **het collectief en het individu** én
- het **halen van resultaten**.

Dat garandeert een duidelijk speelveld waarin leidinggevend en teams samen aan de slag kunnen.

#2

Geen presenteïsme. Wél waardecreatie.

Transparantie creëren over de **resultaten** die gehaald moeten worden. En rituelen installeren die **reflectie** over het halen van de doelstellingen stimuleren: dat is een cruciale taak van de leidinggevend.

#3

Geen continue beschikbaarheid. Wél bewuster gebruik van tijd.

Ledinggevend stimuleren de reflectie over de manier waarop elk **het beste van zichzelf** kan geven. Het **team** maakt expliciete keuzes over focustijd, het al dan niet houden van meetings, communicatiestromen en kennisdeling.



Wil je hiermee aan de slag?
Contacteer me dan.

Isabel.declercq@connectsharelead.com
0477 87 24 69



En wat gebeurde er voor de
Masterclass op 2 april?

lets met soep

Mijn man maakte de heerlijke tomatensoep die ik bij de start van de Masterclass aanbood aan de deelnemers.

Geen soep met balletjes.
Wél met hardgekookte eieren erin.

Ik weet ook niet waar dat recept vandaan komt.



En wat gebeurde er voor de Masterclass op 2 april?

En ik nam een interview af met Jan Van Acoleyen. De Human Capital Director van Proximus.

Dat de uitspraken van Jan me niet alleen van mijn sokken bliezen, maar ook deden gniffelen. Wel, dat zie je op de volgende slide.



0:20:21

0:10:54

Ik vroeg aan de deelnemers welke uitspraken van Jan vooral bleven plakken.
Dat waren de volgende 4:

- ✓ Policy = een **kompas** dat regelmatig geherkalibreerd moet worden.
- ✓ Het fundament van een vruchtbare werkrelatie is **wederzijds** engagement. Om dat wederzijds engagement te krijgen moeten er dingen **geëxpliciteerd** worden: doelstellingen.
- ✓ Hoe zit het eigenlijk met de **arbeidsethos**? Is de slinger niet doorgeslagen?
- ✓ Er kan niet genoeg geïnvesteerd worden in **leiderschap**.

En wat gebeurde er voor de Masterclass op 2 april?

Ik nam ook een interview af met Jan De Keyser. CEO van Adecco.

Hij bezorgde me ongewild de rode draad van de Masterclass. Die rode draad ontdek je op de volgende slide.

CEO Adecco
Jan De Keyser



'Ja ja Isabel. Er zijn data.
En er zijn ook gevoelens.'

En toen was het 2 april!



Ik was eerst aan de beurt.

Nadat ik mijn schort had uitgedaan, gaf ik de eerste presentatie.

1; Wat leert ons het meest recente **onderzoek** over de impact van thuiswerk op engagement, productiviteit en retentie?

2; Welke **waarden** liggen aan de basis van een succesvol thuiswerkbeleid?

Eerst de data.

En dan de gevoelens dus.

De rode draad van Jan De Keyser.



#1 Productiviteit

Zeker geen daling. Wél *perceptie* van stijging. Prof. Nick Bloom zegt dat we op dit ogenblik te weinig info hebben om hierover stevige stellingen naar voren te schuiven. Wat wél duidelijk is: alles hangt af van het **leiderschap**. En je hebt een stevig **performance management systeem** nodig. De noodzaak van expliciete doelstellingen liep als een rode draad doorheen de Masterclass.

#2 Innovatie

Hybride ondermijnt innovatie *niet*. Wat je nodig hebt: **psychologische veiligheid, vertrouwen, transparantie**.

#3 Geluk

Hybride werken leidt naar **meer** geluk.

#4 Retentie

Hybride werken leidt naar **meer** retentie.

#5 Leren

Daaraan moet zeker **extra aandacht** gegeven worden. Maar: is meer kantooraanwezigheid de oplossing?

#6 Engagement

Hoogste score engagement > wanneer **teams** beslissingen nemen. Nog belangrijker bij engagement: leiderschap (feedback)

#7 Verschil werkgevers/werknemers

Nog steeds een verschil. Werknemers willen nog altijd **meer** dagen thuis werken dan werkgevers.

En dan nu de gevoelens.

Naar mijn aanvoelen gedijt hybride werken het best in organisaties die een specifieke set waarden hoog in het vaandel dragen.

Die 4 waarden vind je op de volgende slide.

Vooraf de waarde 'mens- en resultaatgerichtheid' trok de aandacht van de deelnemers.

**Transparantie &
vertrouwen**

**Resultaat &
mensgericht**

**Bewuster
gebruik van tijd**

**Geloof in
zelfredzaamheid**

- Wil je graag weten hoe je die 4 waarden omzet in gedrag?
- [Wil je weten hoe je komt tot de sweet spot van mens- en resultaatgerichtheid?](#)
- [En hoe je je leidinggevenden daarin best begeleidt?](#)

Contacteer me dan.

0477 87 24 69

Isabel.declercq@connectsharelead.com



En toen was het de beurt aan 3 HR beleidsmakers

- | | |
|-----------------------|--------------------|
| 1. Jan Nieuweboer | Rabobank Nederland |
| 2. Eddy Debrulle | Ageas |
| 3. Lieselot Van Damme | Roche |

Ik vroeg de deelnemers welke boodschappen ze vooral onthouden hebben.

Je vindt ze hieronder.
Geordend per spreker.



Jan Nieuweboer – Rabobank

1. Niet regel-gedreven maar principe-gedreven

We gaan voor leidende principes. Geen strenge regels.

- Die regels zouden ons immers niet goed voorbereiden op een toekomst die nooit te vatten is.
- Het werken met principes past bij het DNA van onze organisatie: een coöperatieve waarbij de beslissingsmacht zo laag mogelijk in de organisatie ligt.


De 3 leidende principes van de Rabobank vind je op de volgende slide.

The Rabo@Anywhere policy is based on 3 guiding principles

The Rabobank hybrid work policy helps our employees to put hybrid working into practice.
With the aim of finding a joint optimal working balance, viable for the employee, the team and the organization

In line with our cooperative mindset, the Rabo@Anywhere policy is based on **autonomy** for teams to choose their own balance.
The balance of choice is a **team decision** and is regularly **reflected** upon.

Team agreements on how, when, and where to work follow the **3 policy principles** of Rabo@Anywhere




Plan team time together
to spend with your team to
collaborate, learn, inspire
and connect.



Digital first
when you do work that you
can perform more
productively and efficiently
digitally.

Plan time to meet others
for meeting new people to
expand your network,
participate in communities
and build the cooperative
together.



The main activities at a **RaboHouse** include working together creatively, learning, socializing and networking.
Fully digital meetings and focus work are more efficient from **home**.



2. Nood aan sterk leiderschap en begeleiding van leidinggevenden

Leidinggevenden spelen een cruciale rol.

Wat leidinggevenden nodig hebben:

1. sterke storytelling
2. teamafspraken
3. aandacht voor social learning
4. social bonding.

Ze moeten als het ware een **nieuwe spier** ontwikkelen.

[Hoe je dat doet?](#)

A close-up photograph of a woman with voluminous, curly brown hair. She is holding a magnifying glass over her right eye, which is looking towards the camera. Her left eye is closed. She has a thoughtful expression. The background is a plain, light-colored wall.

Het Hybride Werken werkt als een vergrootglas op wat daarvoor ook al niet goed werkte.

Zwak leiderschap komt des te duidelijker aan de oppervlakte. Sterk leiderschap ook.



Eddy Debrulle
Group HR Director Ageas

Ook hier: principe-gedreven beleid

HR heeft een duidelijke keuze gemaakt: een keuze voor leidende principes.

Die principes zijn:

- Eerst de klant.
- Dan het team.
- Dan persoonlijke voorkeuren.

Ze blijven trouw aan die keuzes. Ook wanneer er kritische bemerkingen komen van hogerop.

Ook hier:
belang sterk leiderschap

- Het hybride werken heeft een **verantwoordelijkheid** die vroeger bij HR lag, nu bij de leidinggevenden gelegd.
- Leidinggevenden moeten de **moed** hebben om medewerkers aan te spreken wanneer afspraken niet gevolgd worden.
- Dit past bij onze **waarden: dare | share | care | deliver**.
- De 'care' en 'deliver' verwijzen naar de combinatie van een [mens- en resultaatgerichte organisatie](#). Met duidelijke, transparante verwachtingen wat betreft **output**.



ComInt.

Que horas são? Ageas O'Clock!



Aandacht voor deconnectie
past ook bij **waar we voor
staan:**

'The supporter of your life'.



Lieselot Van Damme
Business Partner Advisory Roche

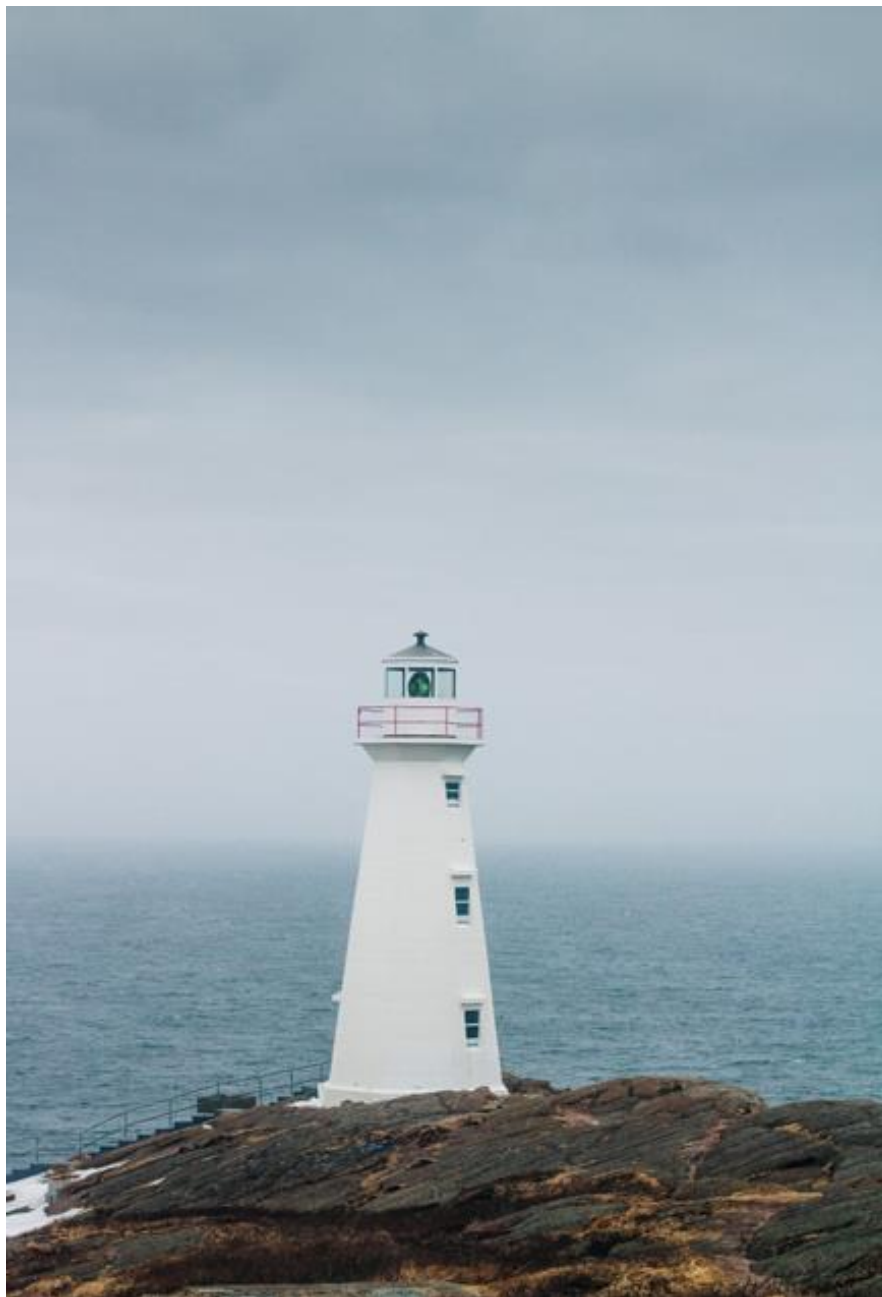
Leuke ideeën die al werden gelanceerd van tijdens de COVID-crisis en die nog steeds toegepast worden bij Roche:

- Live Well Meeting-Free Lunch Breaks
- Oxygen Fridays (Friday Afternoons): geen meetings

3 basisprincipes

- Trust
- Empowerment
- Accountability





What We've Learned *(And What You Can Take Away)*

Considerations

1. **Define Core Principles:** Set the vision, but let teams shape the details.
2. **Invest in the Right Tools:** Collaboration platforms and office infrastructure matter.
3. **Measure the Impact:** Productivity, engagement, and team dynamics need tracking.
4. **Support People Leaders:** Managing hybrid teams requires new skills.
5. **Ensure Equity:** Remote workers shouldn't feel disconnected from career opportunities.

De nadruk die Lieselot legt op 'accountability':

het was voor mij een echo van de boodschap van Prof. Nick Bloom die ik gaf bij de start. Het belang van een 'strong performance management system'.

De focus op transparantie van **doelstellingen** kwam trouwens ook als een refrein terug bij de 3 leidinggevenden die vervolgens aan het woord kwamen.



En toen was het de beurt aan 3 leidinggevendenden

- | | |
|-------------------|-------------------|
| 1. Laura Couchard | Acerta |
| 2. Katrien Talpe | Engie |
| 3. Joke Van Hamme | AGConsult & 3sign |



Laura Couchard
Acerta

1. Aanwezigheid op kantoor kan echt wel helpen bij **onboarding**.
2. Leidinggevenden moeten '**routines**' installeren: medewerkers weten dan precies wanneer ze met welke **frequentie** welke uitwisseling kunnen verwachten. Dat leidt naar verbinding.
3. Ieder van ons moet zich afvragen waar hij/zij energie haalt. Dat is voor iedereen anders. Het bewust daarmee omgaan is wel belangrijk. De leidinggevende kan medewerkers stimuleren om deze **reflectie** te hebben.

Thuiswerk vraagt sterk leiderschap

Hybride werken vraag *geen* ultra-zacht leiderschap. Het vraagt net duidelijke sturing, transparantie over resultaten. Die resultaatgerichtheid schetst een duidelijk kader dat rust creëert.

Sturing is geen vies woord.

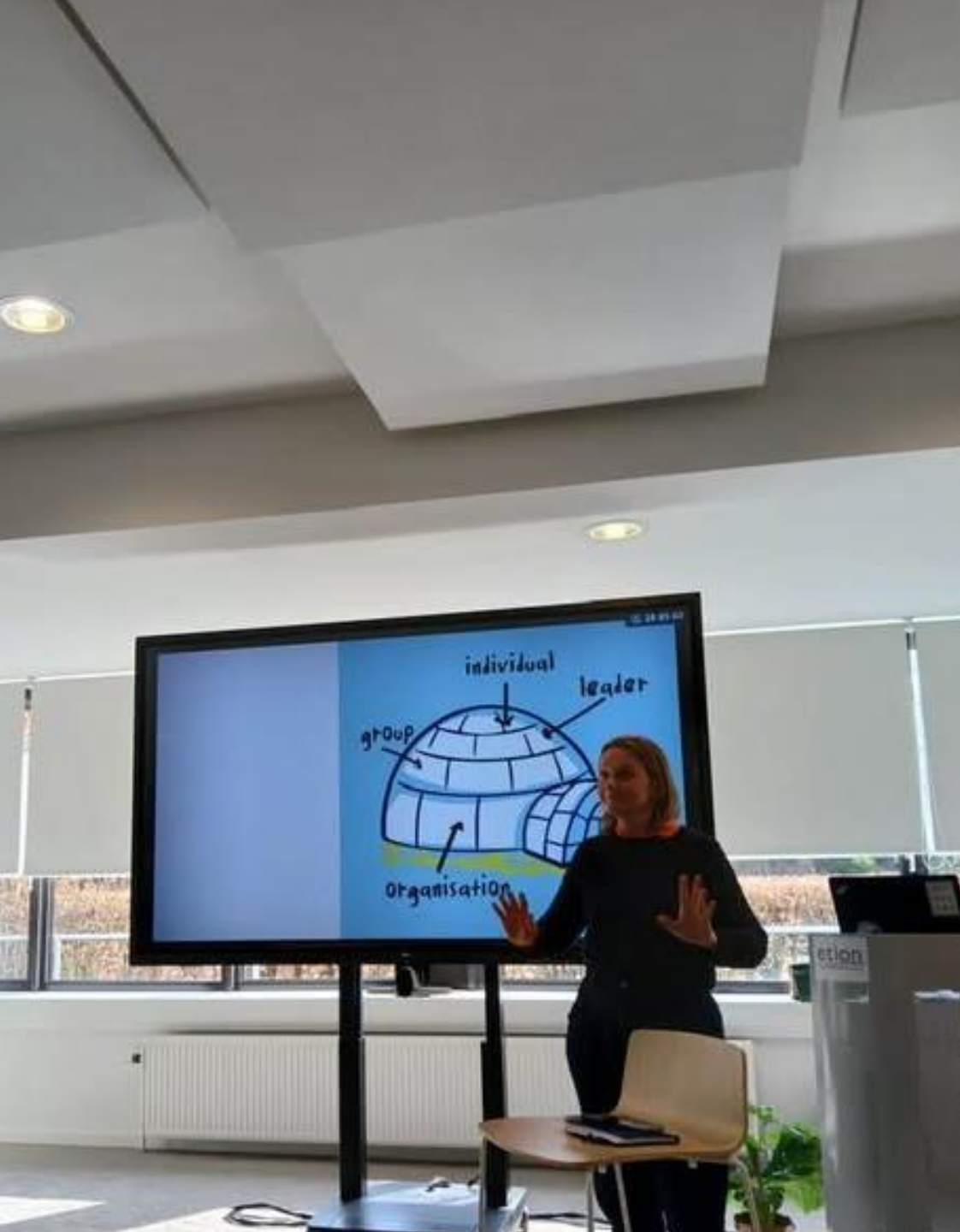
Wij gebruiken bij ENGIE daarvoor de OKR methode.

De mayonaise

Leidinggevenden moeten bewuster omgaan met verbinding. Want de informele momenten die zorgden voor de mayonaise zijn weggevallen. Wat helpt: authentieke interesse in de andere.



Katrien Talpe
ENGIE



IGLO-model

Er is een tendens in de maatschappij naar meer individualisering.

Maar leidinggevenden moeten de boodschap durven geven dat ook het collectief belangrijk is. Er is nood aan **wederzijds engagement**.

- I Individu
- G Group = het team
- L Leidinggevende als cultuurdrager
- O Organisatie



Joke Van Hamme
AGConsult & 3sign

Waardecreatie

Het is de taak van de leidinggevende om medewerkers te laten stilstaan bij de volgende vraag: wat heb jij nodig om waarde te creëren & wat hebben we als team nodig?

Verbinding

Gemeenschappelijke doelen zorgen voor verbinding. Het expliciteren van hoe je wil samenwerken ook.

Continuum

Hybride werken zit op een continuum: elke organisatie heeft een andere invulling.

Werken ≠ van 9 tot 5 beschikbaar zijn.

Dat is een straffe quote van Joke Van Hamme.

Nog meer inzichten van haar ontdek je hier. [In de podcast: Hybride - een duurzame kijk op werk.](#)

Podcastaflevering

**Connectie meet zich niet in het aantal
momenten dat je elkaar fysiek ontmoet #33**

 **Hybride. Een duurzame kijk op werk.**



Hoe je verbinding installeert in een organisatie tussen medewerkers die elkaar bijna nooit fysiek ontmoeten?

CEO Tony Jamous doet het élke dag. En deelt zijn kennis in onderstaande interview.

[Mijn interview met CEO Tony Jamous vind je hier.](#)

Van inzicht naar actie

De School for Focus helpt jouw organisatie om deze inzichten om te zetten in de praktijk.



Workshops voor HR

We definiëren leidende principes die een resultaat- en mensgerichte mindset met elkaar verbinden.



Bootcamps voor leidinggevenden

We bouwen samen aan een cultuur van waardecreatie, bewuster gebruik van tijd en teamafspraken die werken.




Individuele coaching voor senior leaders

Om focus te herwinnen, impactvoller te werken en meer te bewegen.

Thuiswerk Toe aan een reset?

Masterclass van de School for Focus
2 april 2025

A close-up, black and white photograph of a person's eye, looking directly at the camera. The eye is the central focus, with long, dark eyelashes and a clear iris. The skin around the eye is visible, showing some texture and freckles. The background is dark and out of focus.

SCHOOL
FOR
FOCUS