

Saskia Van Uffelen: ‘Maak je mensen weer CEO van hun eigen carrière’

Met buiten het kader denken kan je in de technologiesector ook aan de top komen. De levens- en leiderschapslessen van Saskia Van Uffelen, sinds september Corporate Vice President Benelux van gfi.

24 oktober 2019 | Maarten Deroy |



‘Ik ben geen ingenieur. Mijn sterkte ligt in de menselijke kant van het verhaal. Dat gaat over creativiteit, innovatie, buiten het kader denken, een nieuw ecosysteem creëren en puzzelstukken bij elkaar brengen.’

Levensles 1: La répétition fixe la notion

‘Omdat er vandaag zowel in de bedrijfswereld als in het politieke landschap vaak nog op korte termijn geëvalueerd wordt, vallen alle langetermijnvisies weg. Om dat te omzeilen, moet je durven een structurele verandering door te voeren. Helaas leven we nog altijd in een reactieve maatschappij.’

‘Wij wachten tot iets gebeurt en dan pas schieten we in gang. We zullen een visie moeten formuleren die competenties kunnen bepalen op langere termijn. Ik ben zelf geen *digital native*, dus wie ben ik om te zeggen hoe die digitale wereld er gaat uitzien? Ik laat de vraag “hoe zien jullie die wereld morgen?” bottom-up beantwoorden. Op dat antwoord kan ik mijn ervaring loslaten.’

‘Ik zal in ieder geval niet zeggen hoe de wereld er in 2025 zal uitzien. Daar heb ik niet de juiste leeftijd voor. Ik geloof in een goede diversiteit van verschillende leeftijden binnen één organisatie. Een cultuur die vier generaties aan bod laat komen om mee te bouwen aan de organisatie van morgen. Ik predik dit verhaal al verschillende jaren en soms voel ik mij een apostel. *La répétition fixe la notion*, zouden ze in het Frans zeggen.’

Waarom werkt het oude model niet meer?

‘Het oude model waarbij er top-down gewerkt wordt en mensen aangestuurd worden louter op basis van cijfers, werkt niet meer om vele redenen. Verschillende generaties hebben verschillende carrièreverwachtingen, concurrentie komt vandaag niet meer alleen uit de sector en in een *übergeconnecteerde* wereld kan je niet meer alleen vanuit de top de lijnen uitzetten in een bedrijf.’

‘Daarom pleit ik resoluut voor vlakke structuren en meer zingeving, maar met twee kanttekeningen. Ten eerste ben ik er persoonlijk van overtuigd dat dit de enige manier is om in een professionele omgeving resultaten te blijven behouden. Zijn de Belgische organisaties daar klaar voor? Neen.’

‘Veel organisaties stuiten op mannen met blauwe pakken en bruine schoenen die vasthouden aan het oude model’

‘In de meerderheid van de gevallen stuiten organisaties op mannen met blauwe pakken en bruine schoenen die nog steeds vasthouden aan het oude model en geloven dat het allemaal wel niet zo’n vaart zal lopen. De volgende moet het maar doen.’

‘Ten tweede evalueren financiële analisten in de bedrijfswereld de bedrijven op kwartaalresultaat, op dividenden of op verkiezingen. Allemaal op zeer korte termijn. Terwijl ik ervan overtuigd ben dat de verandering naar beter omgaan met het menselijk kapitaal en de hele cultuurtransformatie die hiermee gepaard gaat in een organisatie veel tijd vraagt. Mijn ervaring leert dat dit minstens 3 jaar duurt. Die vooruitgang kun je niet in een kwartaalresultaat uitdrukken.’

‘Je hebt dan de keuze om het oude pad verder te zetten omdat je gelooft dat het toch niet gaat lukken of je kan proberen om oude processen te doorprikken en mensen meer met elkaar te verbinden. Durf het oude model te doorbreken.’

Waarom is inclusiviteit belangrijk?

‘Vroeger hadden we een kloof tussen rijk en arm. Vandaag zijn we goed op weg om een kloof te creëren tussen diegenen die wel deel uitmaken van de digitale wereld en diegenen die hier geen deel van uitmaken.’

‘De reden waarom ik als *digital champion* met zoveel passie werk aan inclusiviteit rond digitale skills, is om te zorgen dat we iedereen mee hebben. Jong en oud. Bij de jongeren doel ik vooral op veiligheid en het juist gebruiken van het internet. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat we in die nieuwe digitale wereld toch op een veilige manier kunnen werken? Bij de ‘ouderen’ gaat het voornamelijk om een set van digitale competenties mee te geven waardoor ze hun job kunnen blijven doen. Dat versta ik onder digitale inclusiviteit.’

Levensles 2: Iedereen CEO van zijn eigen carrière

‘Mijn grootste zorg is dat de job van 65% van de mensen die vandaag werken, zal veranderen in de toekomst. Als je binnen je organisatie geen cultuur kan creëren waarin iedereen CEO is van zijn eigen professionele leven, dan loop je het risico op een enorm bloedbad binnen die 65%. Deze mensen hebben niet langer de juiste competenties en worden ontslagen.’

‘De skillset van het personeel is niet alleen de verantwoordelijkheid van de CEO’

‘Hoe gaan we binnen de bedrijfswereld ervoor zorgen dat we het aantal ontslagen wegens ‘niet de juiste competenties’ kunnen vermijden? Enerzijds is het de verantwoordelijkheid van de CEO of van de raad van bestuur om een visie te formuleren hoe ze zullen omgaan met de *skillset* van hun huidige personeel, anderzijds ligt er ook een grote verantwoordelijkheid bij het individu zelf.’

‘Daarom is het van belang om een cultuur te creëren binnen je organisatie waarin mensen terug initiatief leren nemen voor hun eigen leven. Veel medewerkers hebben dat afgeleerd, want de werkgever was verantwoordelijk voor de werknemer.’

‘Bedrijfsleiders moeten medewerkers opnieuw uitleggen dat ze zelf CEO zijn van hun eigen professionele carrière en dat ze moeten bezig zijn met hun *second skillset*. De skills die je vandaag gebruikt voor je job zorgen voor de kwartaalresultaten. Het korte termijn verhaal. Maar dat is volgens alle mogelijke studies een eindig verhaal.’

Dat betekent dus levenslang leren.

‘Als jij als individu wil zorgen dat je morgen nog professioneel lokaal relevant bent, dan kan je maar beter werk maken van je tweede *skillset* voor morgen. Dat kan door jezelf een mindset aan te meten die levenslang leren omarmt. In de huidige context vraagt dat een andere visie van medewerkers op hun professionele carrièrepad.’

‘Het model waarin je even gaat studeren, dan 40 jaar gaat werken om daarna van je leven te genieten is volgens mij achterhaald. Ik ben voorstander van een nieuwe visie waarin je een beetje gaat studeren, een beetje gaat werken, terug een beetje gaat studeren, misschien zelfs iets helemaal anders doen dat niets te maken heeft met wat je ervoor gedaan hebt. Er ontstaat een andere complexiteit met levenslang leren en dat impliceert voor werkgevers dat ze cv’s op een andere manier moeten lezen.’

‘Als een manager komt klagen over iemand die drie maanden gaat zeilen, zeg ik: “*So what?*”

‘Ondertussen is het duidelijk dat het *human capital* en de cultuur van organisaties de basis zijn voor het succes van morgen. Het is daarbij gemakkelijk om naar de ander te wijzen en kritiek te geven. Maar terwijl je naar die ander wijst zijn er wel drie vingers die naar jezelf wijzen. Moest iedereen voor zijn eigen deur vegen, was de straat ook proper.’

‘Mijn advies? Met een klein beetje pragmatisme krijgen we veel gedaan. Als er top-down beslist wordt dat je met je auto 120 km moet rijden op een weg waarop vijf jaar geleden een muur gebouwd werd, doe dat dan niet. Zonder tegen de strategie van het bedrijf in te gaan, kan je wel proberen om rond die muur te rijden, maar rijd er niet tegen. Neem je toekomst in eigen handen.’

En wat met de work-life balance?

‘Elke generatie heeft zijn eigen visie als het gaat om work-life balance. Het enige verschil is dat de ene generatie wil genieten vanaf hun pensioen en de andere generatie wil dat kunnen doen tijdens hun leven.’

‘Als een manager komt klagen over iemand die drie maanden gaat zeilen, zeg ik: “So what? Hij kan toch moeilijk zwanger zijn?” Als het een vrouw zou zijn die zwanger is, is zij ook drie maanden afwezig. Wat is drie maanden?’

‘Ik ben zelf ook een aantal keer afwezig geweest voor mijn kinderen. Ik heb zelfs een promotie gekregen op het moment dat ik zwanger was, omdat ze wisten dat ik de continuïteit gemanaged had. Zorg dat je je leven als een project kunt managen. Zolang je geen shit creëert voor een ander kan je gerust eens vier maanden gaan zeilen.’

‘Als je voelt dat je niet meer op de juiste plaats zit, doe mij een groot plezier en ga iets anders doen’

‘Geniet van alles wat je doet en als je voelt dat je niet meer op de juiste plaats zit, doe mij een groot plezier en ga iets anders doen. Als bedrijven er niet in slagen om mensen drie maanden te laten zeilen, drie maanden voor hun kinderen te laten zorgen, of drie maanden te laten studeren dan gaan

ze een probleem hebben. Dat is een maatschappelijke evolutie. Ik vind dat heel positief.'

En toch zijn er zoveel burn-outs.

'Mijn grootste zorg omtrent burn-out gaat naar de huidige dertigers en veertigers. Diegenen die de beste moderne mama's en papa's willen zijn, die sociaal geëngageerd zijn, die straffe carrières willen maken en ook nog eens super sportief zijn. Als je dat allemaal samendoet dan springt die rekker in je gezicht en gaat het licht uit. Bam! Burn-out. Ik kan mensen sensibiliseren, maar ik kan ze niet bij hun handje pakken.'

'Kom mij niet zeggen wat er niet gaat, dat zie ik zelf ook, maar laat ons proberen buiten het kader te denken. *Be the CEO of your own professional activities*. Kom mij vertellen wat we kunnen doen zonder te zeggen wat ik moet doen. Het verhaal van de drie vingers. Kijk eerst naar je eigen rol en verantwoordelijkheden.'

'Ik ben mij heel bewust van het feit dat ik niet 100% verantwoordelijk ben voor de energie van anderen'

'Als je geld nodig hebt, moet je geld gaan zoeken. Dat is ondernemerschap. Sommige mensen krijgen daar veel energie van. Ik probeer een cultuur te creëren waarin dat kan, en tegelijkertijd ben ik mij heel bewust van het feit dat ik niet 100% verantwoordelijk ben voor de energie van anderen.'

'Ik kom ook niet iedere dag fluitend binnen. Soms laat ik de mensen uit mijn managementteam in het begin van een meeting even *crashen*. Dan mogen ze allemaal even klagen en zagen, zeggen wat er misgaat, wat ze niet begrijpen, en waar ze niet mee akkoord zijn. Ik vind dat zoiets moet kunnen.'

Als ze allemaal even hebben kunnen *crashen*, dan gaan we weer kijken naar wat er moet gedaan worden.'

Levensles 3: Je kan van een aap geen olifant maken

Hoe ziet een moderne leider eruit voor u?

'Er zijn twee antwoorden op dat leiderschapsverhaal. Het eerste vertrekt van wie leidt de organisatie? En wie vormt de raad van bestuur? In de meeste raden van bestuur zitten mensen met dezelfde achtergrond, die dezelfde studies hebben gedaan, met ongeveer dezelfde leeftijd en met dezelfde denkpistes. Met ditzelfde referentiekader zijn zij vaak allemaal akkoord met elkaar.'

'Dan vraag ik mij af hoe zij de toekomststrategie van de organisatie kunnen toetsen en dat het op lange termijn succesvol zal zijn. Dikwijls hebben ze noch de kennis, noch de kunde, noch de competenties daarvoor. Op CEO-niveau is dat net hetzelfde. Kortetermijnvisies: dit kwartaal, mijn bonus, mijn carrière. Dat is een eindig verhaal.'

De tweede dimensie in het verhaal gaat over de huidige people managers. Die zitten een niveau lager in de organisatie. Hoe word je people manager in een hiërarchische organisatie? Vanuit je expertise als ingenieur of sales mag je naar *het 3de verdiep* en daar krijg je vijf mensen die aan jou moeten rapporteren.'

'De enige manier om carrière te maken in de oude hiërarchische modellen is via people management. Ik ontmoet veel mensen die op deze manier in zo'n positie terechtgekomen zijn en die al slecht gezind zijn voor de wekker 's morgens afloopt.'

‘Manage mensen op de kanten die zij wel hebben in plaats van op de kanten die ze weinig tot niet hebben’

‘Dat zijn misschien schitterende ingenieurs met fantastische competenties, maar zeker niet altijd de geschikte kandidaten om het *human capital* in een veranderende omgeving aan te sturen. Het is dus niet alleen op CEO-level, maar vooral ook op de levels eronder. Misschien moeten we die people managers terug expert ingenieur maken, en iemand vandaag people manager maken die daar wel de competenties voor heeft.’

De juiste mensen op de juiste plaats dus.

‘Als je DNA fundamenteel op de verkeerde plaats zit dan loopt het fout. Zowel voor jezelf als voor de organisatie. Je kan van een aap geen olifant maken en geen olifant aan ballet laten doen. Ik geloof heel hard in coaching en monitoring en toch zijn er beperkingen.’

‘Ik ben voorstander van mensen managen op de kanten die zij wel hebben in plaats van op de kanten die ze weinig tot niet hebben. Re-motie kan: het zal niet de laatste keer zijn dat ik van zo’n people manager terug een expert consultant maak. Mijn ervaring daarbij leert dat de juiste persoon op de juiste plaats veel effectiever én veel gelukkiger is.’

CV

Saskia Van Uffelen behoort tot de *straffe madammen* van het Belgische ondernemersmilieu. Ze werkt al meer dan 25 jaar in de ICT- en telecom business en is aangesteld als *digital champion* om België te

vertegenwoordigen bij de Europese commissie. Ze ontpopte zich als een rolmodel: niet alleen als topmanager en digitaal ambassadeur, maar ook als vrouwelijk ondernemer en bestuurder die een drukke job weet te combineren met een gezin van vijf kinderen. Ze mocht al verschillende awards in ontvangst nemen onder meer ICT Woman of the Year door Data News (2011), Inspiring Women in Science, Technology and research 2013 (Luxemburg), Gulden Spoor voor Economische uitstraling 2016 (Vlaanderen), Leadership Award 2019 (Etion). Saskia pleit resoluut voor een nieuwe manier van werken waarbij de kwaliteiten van alle generaties tot hun recht komen.