

SAMEN ZIJN WE STERK

Participatief ondernemen in Vlaanderen



De rondetafels van ETION

Leve participatief ondernemen, maar

- hoe begin je eraan?
- welke zijn de valkuilen?
- wat levert het op?

Inzicht

Samen de toekomst van de organisatie veilig stellen

Interviews met ACERTA en BRABO

Participatief ondernemen: winst maken is plezant

DIRK VANDEPUTTE / voorzitter ETION, forum voor geëngageerd ondernemen

Winst maken is één ding. Winst maken op een plezante wijze, is nog een ander paar mouwen. Participatief ondernemen biedt nochtans de mogelijkheid om beide te combineren. In deze katern krijgt u tips die de weg wijzen naar een aanpak die alsmaar meer ondernemingen overwegen.

Dat bedrijven op zoek zouden zijn naar nieuwe organisatiemodellen is geen toeval. Je kunt tegenwoordig niet meer buiten komen of ergens valt het begrip 'disruptie'. Alom geciteerde voorbeelden betreffen Uber, Airbnb en de onvermijdelijke e-commerce. Zij zijn slechts het topje van de ijsberg. Afgelopen zomer kocht Amazon in de VS de supermarktketen Whole Foods Market op voor bijna 14 miljard dollar. Daarmee betreedt de techgigant een klassieke markt die al bulkt van de concurrentie. Alibaba, de Chinese bol.com maar dan een paar maten groter, heeft een afdeling met financiële diensten die inmiddels meer dan een half miljard klanten bedient. De concurrentie komt tegenwoordig niet meer uit eigen sector, maar van overal.

We kunnen deze trends niet tegenhouden, maar dat betekent ook weer niet dat we ze lijdzaam moeten ondergaan. Voor bedrijven in Vlaanderen en België herbergt de digitalisering en de alsmaar snellere automatisering nog altijd meer kansen dan bedreigingen. Om die waar te maken, is er echter nood aan een zeer grote strategische wendbaarheid en organisatorische flexibiliteit. Bedrijven moeten alsmaar sneller omschakelen om adequaat te kunnen inspelen op deze veranderingen.

Er zijn veel zaken nodig om dit waar te maken, maar één ding is voor mij



© Johan Martens

alvast essentieel: medewerkers die zich vooral kunnen toelagen op hun talenten en sterktes zijn gelukkige medewerkers en dit zal tot uiting komen ten aanzien van alle stakeholders. Dergelijke medewerkers zullen zich immers veel sterker betrokken voelen bij het reilen en zeilen van een organisatie. De kunst is om bij de medewerkers een ware geest van samenwerking en zelfs een gevoel van mede-eigenaarschap op te roepen. Werknemers die zich door een hoge mate van betrokkenheid een stukje mede-eigenaar gaan voelen, worden letterlijk 'mede-werkers'. Ze zijn beter gemotiveerd, staan veel meer

open voor verandering en zijn constructiever in de omgang. Die mentaliteit, die typisch is voor een klimaat van participatief ondernemerschap, hebben we vandaag hard nodig om ons mannetje te staan.

In deze krantenbijlage laten we u daarom graag kennismaken met de finesses van deze veelbelovende aanpak. Geert Janssens, expert bij de denktank van ETION, legt uit in welke opzichten participatief ondernemen ook voor u een nuttig businessmodel kan zijn. Het legt ook de link met financieel eigenaarschap. Delen in de winst of

in het aandeelhouderschap ligt in het verlengde van organisatorische vormen van eigenaarschap. In een panelgesprek met experts wordt vervolgens haarfijn uitgelegd hoe u werk maakt van een dergelijke aanpak. Welke valkuilen zijn er en hoe kan u ze vermijden? Participatief ondernemen is immers geen op zichzelf staand iets. Naast financiële en organisatorische aspecten moet ook het leiderschap een participatieve geest uitstralen.

In een tweede panelgesprek peilen we naar de psychologische kant van het verhaal. Hoe moeten we dat eigenaarschap van medewerkers precies omschrijven? Waarom voelt iemand zich een stukje (mede)eigenaar? Wat doet het met medewerkers wanneer ze de organisatie beschouwen als een deel van henzelf? En hoe komen sommige werknemers ertoe om het bedrijf zelfs volledig in handen te willen nemen? De ultieme vorm van participatief ondernemerschap is immers de werknemer die het bedrijf helemaal overneemt. Dat laatste is nuttig voor bedrijven met een opvolgingsprobleem.

Het succes van een organisatie hangt alsmaar meer af van mensen die het verschil maken. De tips in deze katern wijzen alvast de weg naar een aanpak geschied op participatie van medewerkers. Dat tilt hen op naar een hoger niveau en maakt hen begripvol ten aanzien van verandering. Het gevoel van betrokkenheid en mede-eigenaarschap bij het personeel, is voor een organisatie in een disruptieve omgeving van onschatbare waarde. Het is inderdaad een manier om winstgevend te ondernemen op een plezante manier, zonder daarbij de eerste doelstelling in het gedrang te brengen.

INHOUD

PAGINA 4 - 5

**Samen zijn
we sterk**

GEERT JANSSENS



PAGINA 6

**Treed binnen
in de wereld
van Brabo**

PAGINA 7 - 9

**De baas is
niet de baas**

HILDE GAUBLOMME
MIEKE VAN GRAMBEREN
PETER BOSMANS
GEERT JANSSENS



PAGINA 11 - 13

**Investeren
in mensen
brengt op**

PAUL DE CALUWÉ
LEON DILLEN
STEFANIE STAPPERS
URBAIN VERBRUGGEN
WILLIAM LODENS
DIETER SMOLDERS
PETER SCHOLLAERT

PAGINA 12

**Laat ons
samenwerken**

Flanders Synergy

PAGINA 15

Inspraak maakt trots

SARAH PEETERS & TOM Vlieghe / Acerta

PAGINA 13

**Klankbord voor
ondernemingen
in verandering**

Grant Thornton

Participatief ondernemen

Samen zijn we sterk

GEERT JANSSENS / @jrgeert

Ondernemingen en organisaties vertoeven steeds vaker in wat tegenwoordig een disruptieve omgeving heet. Begrippen als digitalisering, automatisering en robotisering roepen het beeld op van een wereld waarin de verandering nog nauwelijks valt bij te benen. Op het eerste gezicht komt zoveel verandering bedreigend over. Vooral het feit dat veel zaken onvoorspelbaar zijn en buiten onze controle vallen, is angstaanjagend. De digitalisering en robotisering biedt echter ook heel veel kansen. Op technologisch vlak staan heel wat Vlaamse of Belgische bedrijven aan de wereldtop. Voor jobs die verdwijnen, zullen nieuwe in de plaats komen. Het zogenaamd 'internet der dingen' zal een ware productiviteitsrevolutie mogelijk maken.

De uitdaging is bijgevolg ertoe te komen dat ondernemingen en organisaties de vele kansen weten te benutten. Zijn onze bedrijven en kmo's klaar om de verandering te koesteren als een opportuniteit? Welke organisatiemodellen laten toe om voldoende snel te schakelen en alle neuzen in dezelfde richting te krijgen? De benadering die in deze bijdrage als antwoord op deze vragen naar voor wordt geschoven, heet participatief ondernemen. Dit is geen mooi afgelijnd businessmodel dat je uit een schuif opdiept om er vervolgens op basis van een uitgeschreven handleiding mee aan de slag te gaan. Participatief ondernemen is eerder een filosofie, een moderne manier van denken die in ontelbare situaties oplossingen kan aandienen die volgens de traditionele kijk op de onderneming ondenkbaar zijn. In wezen betreft het niets meer of minder dan een manier van bedrijfsvoeren waarbij medewerkers worden betrokken bij het reilen en zeilen van een onderneming. Die betrokkenheid moet dan wel consequent op 3 niveaus worden doorgetrokken: de organisatie van het werk, het leiderschap/management en het financiële.

1. Organisatorische betrokkenheid

Vanuit verschillende hoeken wezen experts er de voorbije jaren op dat de klassieke manier van bedrijfsvoering haar beste tijd heeft gehad. Een hiërarchische beslissingsstructuur waarbij enkelen aan de top bepalen hoe het er beneden aan toe gaat, riskeert te verzanden in overmatige bureaucratie en overregulering. In een snel veranderende wereld heb je organisaties nodig die wendbaar zijn.

Zelfsturing en autonomie

Organisatiedeskundigen wijzen op het belang van zelfsturing en autonomie voor medewerkers. Medewerkers die nooit zelf iets mogen beslissen en gewend zijn om orders te krijgen van de eerste tot de laatste minuut, zullen niet vlug geneigd zijn tot het nemen van eigen initiatief. Wanneer men medewerkers vraagt om hun hersenen in te leveren aan de fabriekspoort, kan je moeilijk verwachten dat ze flexibel meedenken. Organisaties moeten ook veel meer dan vroeger in staat zijn om te anticiperen op verandering. Dat vergt dan weer alerte medewerkers die meedenken in functie van de doelstellingen van de organisatie. Zulke medewerkers krijg je alleen in een organisatiestructuur waar mensen volledig mee zijn met het verhaal en zelfs in die mate dat ze zich een stukje mede-eigenaar voelen van het bedrijf of de onderneming. Wanneer mensen zich in psychologische zin mede-eigenaar voelen, dan zijn ze letterlijk

betrokken. Ze worden dan zorgzamer en trekken zich het lot van de organisatie aan. De eigenaar legt in principe meer verantwoordelijkheidszin aan de dag want hij of zij wil dat de eigenaardom in een goede staat blijft. In een bedrijfscontext houdt dit in dat de onderneming blijft voortbestaan.

Het wij-gevoel

Een hoge mate van betrokkenheid kan uitmonden in een gevoel van eigenaarschap. Het betreft het 'wij'-of 'ons'-gevoel. Dit eigenaarschap is eerder psychologisch en moeten we onderscheiden van formeel bezit of eigendom. Voetbalsupporters zijn doorgaans geen eigenaar van hun favoriete club, maar ze beschouwen het

stadion en de ploeg wel als een deel van zichzelf. "Dit is onze club" en "dit is ons stadion" zijn veelgebruikte statements die wijzen op een sterk gevoel van betrokkenheid en psychologisch mede-eigenaarschap. Zou het niet fantastisch zijn als medewerkers zich vereenzelvigen met de onderneming waarvoor ze werken? Dat ze het merk, de producten of diensten zien als het verlengde van zichzelf? Hoe zouden ondernemingen dit gevoel van eigenaarschap bij hun medewerkers kunnen aanwakkeren? Feitelijk zijn er drie drijfveren die mensen doen verlangen naar dat eigenaarschap. Voor een onderneming komt het erop aan om in te spelen op die drijfveren.

Psychologisch, gedeeld en financieel eigenaarschap

	BETROKKENHEID	PSYCHOLOGISCH, GEDEELD EN FINANCIËEL EIGENAARSCHAP
WIJ-GEVOEL	Organisatorisch	<ul style="list-style-type: none"> Controle door inspraak, autonomie en zelfsturing Zelfidentificatie door toegang tot vertrouwelijke informatie Drang om erbij te horen als gevolg van eigen investering van tijd en energie <p>Komen tot gevoel van psychologisch eigenaarschap</p>
	Leiderschap/managementstijl	<ul style="list-style-type: none"> Mensbeeld gebaseerd op wederzijds vertrouwen en respect Zoeken naar gemeenschappelijk belang <p>Komen tot gedeeld leiderschap en eigenaarschap</p>
	Financieel	<ul style="list-style-type: none"> Beloning (bonus gebaseerd op winst) Winstpremie Aandelenparticipatie Coöperatief model <p>Komen tot gedeeld financieel eigenaarschap en deelname in de meerwaarde van het bedrijf</p>

Bron: ETION

In welke mate hebben medewerkers in Vlaanderen reeds inspraak en autonomie?



Bron: ETION

Drie drijfveren

De drang naar eigenaarschap zit diep geworteld in onze innerlijke verlangens en wordt in onze westerse cultuur bovendien versterkt als gevolg van sociale normen en gewoontes die een hoge waarde toekennen aan bezit. Maar ook zonder die culturele eigenheid gericht op bezit, ervaren mensen een sterke innerlijke drang naar eigenaarschap via drie pistes.

1. Vooreerst is er de **drang naar controle over de dingen**. Mensen willen eigenhandig iets voor elkaar brengen. In een onderneming moet je mensen daarom inspraak geven en minstens voor een deel autonomie verschaffen over hun dagelijkse bezigheden. Wie zal de machine beter kennen dan diegene die ze

elke dag bedient? Door mensen een stukje medeverantwoordelijk te maken, worden ze mede-eigenaar over het productieproces en krijgen ze vat op de zaak.

2. De zelfontplooiing werkt in op een tweede drijfveer, namelijk de **zelfidentiteit en zelfidentificatie**. Je bent wat je maakt of doet, en met wie je omgaat. Om terug te keren naar de sport: supporters vereenzelvigen zich vaak met hun favoriete ploeg. Wanneer iets deel is geworden van onszelf, zijn we sneller geneigd om gevoelens van eigenaarschap te ontwikkelen ten aanzien van die gemeenschap, groep... of in dit geval de onderneming waar het zich allemaal afspeelt.

3. Dat brengt ons bij de derde drijfveer: **mensen willen ergens bijhoren**. Psychologisch gezien is wat mensen beschouwen als hun thuisbasis een plek waarin ze al heel veel emotionele energie hebben geïnvesteerd. Wie in een onderneming veel van zijn of haar eigen tijd investeert in het behalen van een doelstelling of het ontwikkelen van een project, zal sterkere gevoelens van eigenaarschap ontwikkelen. Die eigen inspanningen genereren een drang om erbij te blijven of erbij te willen horen.

Het komt er voor ondernemingen op aan om een omgeving te creëren die inspeelt op deze verlangens. Wie voortdurend het gevoel heeft dat beslissingen over zijn hoofd worden genomen, zal geen sterk gevoel van eigenaarschap ontwikkelen. Wie geen inzicht krijgt in het geheel en wiens taak beperkt blijft tot het blindelings uitvoeren van orders, evenmin. Wanneer mensen daarentegen inspraak krijgen, toegang hebben tot vertrouwelijke informatie en op de hoogte zijn van de gang van zaken, dan zullen ze gemakkelijker begrijpen waarom het plots anders moet.

2.

Stijl van management en leiderschap

Om organisatorische betrokkenheid of eigenaarschap tot ontwikkeling te brengen moet een organisatie dit gevoel in al haar geledingen uitademen. Ook de managementstijl en het type leiderschap moeten uit het juiste hout gesneden zijn. Deze elementen hangen nauw samen met de heersende bedrijfscultuur. De mate waarin medewerkers gevoelens van eigenaarschap ontwikkelen, hangt nauw samen met de stijl en de cultuur binnen een organisatie. Cruciaal is het mensbeeld van waaruit de top van het bedrijf vertrekt. Om tot een participatieve cultuur te komen, is er nood aan een mensbeeld



© Shutterstock

dat gebaseerd is op wederzijds respect en vertrouwen. De klassieke arbeidsrelatie gaat al te gemakkelijk uit van een scherpe tegenstelling tussen arbeid en kapitaal. De werkgever wantrouwt de werknemer en betaalt loon in functie van diens inspanningen die evenwel scherp moeten worden gecontroleerd. In een participatieve arbeidsrelatie vertrekt men vanuit wederzijds vertrouwen. Een medewerker die betrokken is en zich een stukje mede-eigenaar voelt, loopt niet de kantjes ervan af. Hij of zij moet niet zo nodig van minuut tot minuut worden gecontroleerd. Een werkgever die medewerkers vertrouwt, is bovendien bereid tot het creëren van een veilige omgeving waarbinnen mensen het aandurven om creatief te zijn en initiatief te nemen. Medewerkers worden daardoor productiever en meer innovatief. Zo ontstaat een win-winsituatie waarbij de achterhaalde tegenstellingen tussen werkgever en werknemer worden opgeheven. De bedrijfsleiding die dat mechanisme doorziet, beseft dat ze moet inzetten op inspraak, zelfsturing en autonomie. Dat vraagt om een meer kwetsbare vorm van leiderschap. De leider weet immers niet langer alles alleen en durft te delegeren. Dergelijk leiderschap erkent dat inspanningen van medewerkers ertoe doen, durft daarover open kaart te spelen en hanteert een open stijl van communicatie. Er wordt evenmin informatie achter de hand gehouden. Iedereen heeft het gevoel toegang te hebben tot de relevante vertrouwelijke informatie waardoor zelfidentificatie zich sterk ontwikkelt. Zo krijgen mensen de kans om te groeien en worden ze betrokken. Gaandeweg voelen ze zich zelfs een stukje mede-eigenaar.

3.

Financieel eigenaarschap

Wanneer mensen inspraak krijgen en inzicht verwerven in het radarwerk van het productieproces, gaan ze hoe langer hoe meer beseffen dat hun eigen bijdrage ertoe doet en dat ze wezenlijk bijdragen tot het resultaat van de onderneming. Zulke medewerkers zullen het vroeg of laat de normaalste zaak van de wereld vinden dat ze delen in dat resultaat. In een modern sociaal contract vormt winstdeelname (of aandelenparticipatie) een essentieel element in de totstandkoming van een gemeenschappelijk belang. De betrokken medewerker krijgt boter bij de vis wat zijn gevoel van eigenaarschap alleen nog sterker maakt. De bedrijfsleiding (en de aandeelhouders) krijgen in return een hogere creativiteit en productiviteit, wat vervolgens de waarde van het bedrijf doet stijgen. Dankzij de resultaatsdeelname delen de medewerkers in de groei van het bedrijf en daarmee is de cirkel rond.

Winstdeling of aandelenparticipatie van werknemers is in ons land een weinig voorkomende praktijk. Dat heeft onder meer te maken met ons fiscaal verleden en het beperkt arsenaal aan wettelijke mogelijkheden om medewerkers financieel te laten participeren. Dit in tegenstelling tot Frankrijk, het VK, de VS en vele andere landen waar het de normaalste zaak van de wereld is dat medewerkers hun rechtmatig deel van de koek mogen opeisen. Wettelijk

gezien is alles mogelijk, maar in ons land staan discussies over loonkosten en sociale zekerheidsbijdragen een doorgedreven moderne visie op arbeid vooralsnog in de weg. Afgelopen zomer zette de federale regering de deur open voor een winstpremie voor werknemers. Het blijft echter koffiedik kijken of dit zal zorgen voor de langverhoopte ommekeer.

Met het oog op de toekomst

Medewerkers die weten waarover het gaat, zullen vlugger bereid zijn om het beste van zichzelf te geven. Ze worden productiever, maken minder fouten en komen creatiever uit de hoek. Dat maakt de organisatie sterker en alert voor innovatieve trends en disruptieve verandering. Ervaringen in het buitenland hebben voldoende bewezen dat participatieve organisaties de juiste snaren weten te bespelen bij hun medewerkers en zo de energie vrijmaken die nodig is om schijnbaar tegenstrijdige belangen tussen arbeid en kapitaal te verzoenen. Participatief ondernemen is een businessmodel dat op maat van elke organisatie of kmo kan worden ingevuld zodat medewerkers, management en aandeelhouders samen sterk staan om de toekomst van de organisatie veilig te stellen.

Treed binnen in de wereld van Brabo

De haven van Antwerpen is een wereld op zich. Weinig buitenstaanders zijn zich bewust van wat er werkelijk reilt en zeilt in de tweede grootste haven van Europa.

Iedereen kan zich wel een beeld vormen van schepen die aan- en afvaren om goederen te laden en te lossen. Maar om dit mogelijk te maken zijn tal van actoren nodig, die stuk voor stuk essentiële schakels vormen van de nautische keten in het havengebied: het sluispersoneel, de brugwachters, de sleepboten, de scheepvaartcoördinatie... en ook loods en bootmannen. Het veilig beloodsen, aan- en afmeren van schepen is de core business van Brabo.

Loodsen en aanmeren is teamwerk

De job van bootman: schepen veilig aan- en afmeren

Het werk van een bootman bestaat in essentie uit het vlot en veilig aan- en afmeren van schepen. Met behulp van aangepaste motorboten en winchwagens nemen zij de meertouwen aan van de scheepsbemanning en zorgen zij ervoor dat het schip veilig vast- of losgemaakt wordt. Een goed team van bootmannen zorgt ervoor dat de havenloods en de kapitein hun werk zonder zorgen kunnen uitvoeren en dat het schip zonder averij langszij wordt gehieuid.

De job van loods: schepen veilig van sluis naar haven en terug brengen

De loods adviseert de kapitein om zijn schip veilig van de sluis naar de aanlegplaats of omgekeerd te brengen. Zeekapiteins kunnen navigeren op zee, maar het manoeuvreren is in elke haven anders. Daarvoor hebben ze bijstand nodig van iemand met kennis van de lokale situatie. Iemand die ook de taal spreekt van de sluiswachters, de brugwachters, de kapiteins van de sleepboten en binnenvaartschepen enz.

Het resultaat is groter dan de som van de delen

Aanmeren is teamwerk. Het is een grote meerwaarde dat het Brabo-team bestaat uit zowel de bootmannen als de loods. Als voormalige bootman weet de loods waar het om gaat bij het aanmeren.



Paul Haems (loods en bestuurder):

“Toch fantastisch hoeveel mensen het hier goed voorhebben met het bedrijf.”

Paul Haems heeft al 30 jaar dienst bij Brabo op de teller. Behalve loods wil hij als bestuurder meewerken aan het welzijn van iedereen en aan het voortbestaan van het bedrijf.

Paul Haems: “De gemoedelijke omgangsvormen hier zijn geworteld in



Paul De Caluwé (bootman en bestuurder):

“Participatief ondernemen werkt bij Brabo.”

Paul De Caluwé kwam in 1985 in vaste dienst bij Brabo. Hij is bootman, ploegoverste en sinds 12 jaar bestuurder. Hij studeerde bedrijfsorganisatie en rechten en voelt zich als een vis in het water bij het bedrijf.

die familiale sfeer. Zo krijg je een vorm van sociale verantwoordelijkheid, je motiveert elkaar om het werk goed te doen. Toch fantastisch hoeveel mensen het goed voorhebben met het bedrijf. Ik vind dat een mooi gegeven.

De raad van bestuur bestaat uit twee groepen. De bestuurders in de eerste groep vertegenwoordigen de klanten van Brabo. Onze meerwaarde binnen de tweede groep bestuurders schuilt erin dat we de werkvloer rechtstreeks vertegenwoordigen. Als je die invalshoeken samenbrengt, dan levert dat interessante denkpluizen op.

De medewerkers maken als vennoot actief deel uit van het bedrijf. Daarom zijn ze er ook mee begaan. Ik voel dat veel mensen bij ons echt fier zijn op hun job en het bedrijf.”

Paul De Caluwé: “In de raad van bestuur worden onder meer financiële, sociaaleconomische en juridische dossiers besproken. Boeiende materie. Ik heb zo iets nodig. Ik doe mijn job als bootman graag, maar de combinatie van handen- en hersenwerk is mij echt op het lijf geschreven.

Het coöperatieve bestuursmodel van Brabo is vrij uniek. Samenwerking staat hier hoog aangeschreven: elkaar helpen, dingen opmerken en signaleren, oplossingen bedenken, bootman en loods die samenwerken als team... Participatief ondernemen werkt bij Brabo, omdat de juiste bedrijfscultuur hier historisch gegroeid is.”



Frank Van Cleempoel (loods)

“Je hebt het gevoel dat je als aandeelhouder deel uitmaakt van het bedrijf. Dat motiveert om het werk goed te doen. We zetten met z'n allen de schouders onder Brabo.”



Sean De Cort (bootman)

“We kunnen via onze bestuurders input geven aan de directie vanuit de werkvloer om zaken te verbeteren. We zijn allemaal aandeelhouders en in die zin heel bewust met onze job bezig. Ik zou nooit nog ergens anders willen werken.”

De sushi-methode

Bij Brabo krijgen mensen de kans om zonder vooropleiding aan de slag te gaan als bootman en kunnen ze doorgroeien tot havenloods. Hiervoor werkt Brabo Group samen met de Hogere Zeevaartschool.

Bij Brabo kunnen bootmannen doorgroeien tot havenloods. Hoe ervaart u dit?

Patrick Blondé, directeur Hogere Zeevaartschool: “Dat is de ideale manier: al doende leert men. Brabo past deze methode al heel lang toe voor bootmannen en voegt er een dimensie aan toe, zodat ambitieuze jonge mensen havenloods kunnen worden. In Japan moet een sushi-chef ook heel wat praktijkervaring opdoen en ondertussen stelen met de ogen. Pas na vele jaren mag hij zich een sushi-chef noemen. Maar dan kent hij zijn vak ook door en door. Het doorgroeien verloopt bij Brabo op een gelijkaardige manier.”



“De baas is niet de baas, maar iemand die je moet bezielen”

Steeds meer ondernemers vragen zich af hoe ze hun medewerkers beter en op een duurzame manier kunnen betrekken. In deze disruptieve tijden kan participatief ondernemen een krachtig instrument zijn om mensen te motiveren. Maar hoe pak je dat aan? Hoe gebruik je bijvoorbeeld

een winstbonus (een van de vele gedaanten van financiële participatie) om samenhang en samenwerking vorm te geven? ETION nodigt drie experts uit voor een rondetafel.

Delen hun visie:

Hilde Gaublomme

“Als je creativiteit en ondernemerschap verwacht, moet je mensen een duidelijk doel bieden en de autonomie om dat te bereiken”

Grant Thornton Tax & Legal

Jurist en belastingconsulent / Erkend bemiddelaar in burgerlijke en handelszaken

De bedrijfsadviseurs van Grant Thornton – revisoren, accountants, financiële experts, juristen... – richten zich onder meer op dynamische bedrijven op sleutelmomenten: groei, internationalisering, overdracht... De focus van Hilde Gaublomme ligt steeds meer op familiebedrijven.



Mieke Van Gramberen

“Soms verwacht men zelfsturing met minder leiderschap. Maar eigenlijk heb je meer leiderschap nodig – leiderschap dat gedeeld is in de organisatie”

Flanders Synergy

Directeur

Flanders Synergy is een innovatieplatform met een droom: zinvol werk voor iedereen in hoog performante en veerkrachtige organisaties. Daarvoor wil Flanders Synergy *star cases* van anders organiseren tot stand brengen en die kennis delen.



Peter Bosmans

“Participatief ondernemen betekent niet – dat was de fout van de jaren zeventig – dat iedereen op elk moment over alles mee beslist”

Febecoop/Febecoop Adviesbureau

Directeur

Febecoop promoot coöperatief ondernemen bij internationale, nationale en regionale beleidsmakers. Het is ook een expertisecentrum dat advies verleent aan nieuwe en bestaande coöperaties.



Geert Janssens

“Je moet een geborgen omgeving creëren om mensen initiatief te laten nemen. En dat ook tijd geven”

ETION

Hoofdeconoom en expert participatief ondernemen

ETION staat voor een geïntegreerde kijk op waardegericht ondernemerschap waarbij het persoonlijk leiderschap, de eigen organisatie én de samenleving nauw met elkaar verbonden zijn.



Waarom zou een bedrijf zich de moeite getroosten om zich in te laten met participatief ondernemen als het top down ook gaat?

Mieke Van Gramberen: “De complexiteit en onvoorspelbaarheid van de omgeving is toegenomen. In de maakindustrie was vroeger alles gestandaardiseerd en gebaseerd op massaproductie. Nu moet alles flexibel met korte doorlooptijden. De snelheid waarmee nieuwe diensten en producten in de markt gezet worden, neemt ook razendsnel toe. De druk vanuit die (internationale) omgeving is bijzonder groot.

Dat geldt voor alle organisaties. Het gevolg is dat je niet alles meer kan voorschrijven, maar dat je moet rekenen op het inzicht, de creativiteit en het ondernemerschap van alle medewerkers.”

Peter Bosmans: “Waar je vroeger een denker had en tien uitvoerders, heb je vandaag tien denkers. 's Avonds stapt dat kapitaal het bedrijf buiten. En als 's morgens dat kapitaal het bedrijf opnieuw binnenstapt, mag je blij zijn. Menselijk kapitaal wordt ook volatiel – en we staan nog maar aan het begin. Je hebt pessimisten die zeggen dat robots het werk zullen overnemen. Tot nader order voelen we dat er een krapte is op

de arbeidsmarkt. Een goede manier om mensen duurzaam bij een bedrijf te betrekken, is ze te laten participeren.”

Van Gramberen: “Eerlijkheidshalve: ieder van ons is met participatief ondernemen bezig en is daar enthousiast over, maar de cijfers tonen aan dat we nog een lange weg te gaan hebben.”

Hilde Gaublomme: “Er groeit toch een ander bewustzijn. Vroeger kon je overleven als ondernemer in de markt met een goed product of een goede dienst en door vanuit je buikgevoel vandaag en morgen te doen wat je gisteren met succes deed. Alles wordt inderdaad veel complexer. Niet alleen

grote bedrijven, ook kmo's hebben veel meer nood aan langetermijndenken en strategie. Het besef is er dat als ze niet vooruitdenken, als ze geen garantie van continuïteit inbouwen en niet alle mensen meekrijgen, ze achteruitgaan en aan waarde verliezen.” ▶

In Frankrijk vertegenwoordigen bedrijven die zijn overgenomen door de werknemers intussen een flink aandeel in de economie. Vlaanderen is geen voorloper op vlak van participatief ondernemen, maar de jongste jaren groeit de interesse bij ondernemers. Hoe verklaar je die opkomende appetijt?

Gaublomme: “Wij hebben vroeger een job gekozen omdat we een inkomen nodig hadden om te overleven. Voor de jongeren zijn die basisbehoeften meestal ingevuld, waardoor ze vaak doelstellingen hebben op een ander niveau. Ze willen iets maatschappelijk relevant doen, zichzelf realiseren. Dit kan de hernieuwde interesse voor de coöperatieve gedachte helpen verklaren.”

Bosmans: “Ik hoorde onlangs iemand zeggen: ‘Je moet als jongere geen goede job zoeken, je moet een goede baas zoeken, want hij is de eerste die je professioneel zal coachen en mee je richting zal bepalen.’ Op het gevaar af de clichés op te stapelen: de baas is niet de baas, maar iemand die je moet bezielen. Het idee van *command & control* is volledig passé.”

Van Gramberen: “Ik betwijfel of er een generatieverschil is. De meeste jongeren hebben ook een inkomen nodig, dat blijft een basisbehoefte voor de meesten van ons. Wél is het perspectief veranderd omdat je langer op de arbeidsmarkt actief bent. Work-life balance,



dat zoekt toch ieder van ons, ongeacht de leeftijd. Ik maak me vooral zorgen om de stijgende werkdruk en toenemende psychosociale belasting. Dat zijn knipperlichten die aanspringen, zowel voor jongeren als voor de oudere werknemers. Iedereen wil zinvol werk verrichten, maar ik denk dat te weinig mensen dat nu vinden.”

Bosmans: “Wetenschappers wijzen er toch op dat mensen geen burn-out krijgen door een verstoord evenwicht in werk en privé, zelfs niet door hard te werken, maar wel door het gevoel dat ze geen controle hebben over wat ze doen. Betrokkenheid van mensen is daarom van belang: je kan iets controleren, in de hand houden.”

Janssens: “Mensen gaan bewuster kiezen omdat ze weten dat ze langer moeten werken. Ze gaan meer openstaan voor meer *softe* zaken dan voor loon of carrière. Er is volgens mij inderdaad



geen zwart-witonderscheid tussen de generaties, maar ik denk wel dat de jongere generaties meer oog hebben voor de feel-goodfactor. Misschien komt er een inhaalbeweging bij de ouderen nu ze beseffen dat ze langer zullen moeten werken dan ze in het begin hadden gedacht. Ik hoor bedrijfsleiders soms klagen over 50-plussers en dat ze hen niet meer gemotiveerd krijgen omdat ze niet meer zo financieel afhankelijk zijn. Je moet die medewerkers op een andere manier proberen te binden.”

Gaublomme: “In de bedrijven die wij begeleiden en waar men een volgende generatie trekkers zoekt, blijkt dat het niet eenvoudig is om mensen ervan te overtuigen om bij een bedrijf te blijven als opvolger of in een cruciale positie. Meer dan vroeger beseffen ze: we hebben de keuze. Hoe dan ook blijft het interessant dat bedrijfsleiders zich afvragen hoe ze een context kunnen creëren waardoor de medewerkers met veel goesting het beste geven van zichzelf. Als je creativiteit en ondernemerschap verwacht, moet je daar bewust ruimte voor maken.”

Krijgt participatief ondernemen in bepaalde sectoren of bedrijven sneller voet aan de grond dan in andere?

Janssens: “Veel hangt af van de bedrijfsleider. Zeker bij kmo's komt participatief ondernemen uit de buik van de ondernemer. Of een bedrijf klaar is voor participatief ondernemen, hangt af van de cultuur die er heerst. Er moet een voedingsbodemp zijn voor de participatieve gedachte.”

Gaublomme: “Je moet een stuk van je macht durven af te geven.”

Janssens: “Je moet inderdaad durven. Je ziet dat tussen de generaties. Oudere generaties zien alles hiërarchisch, zeker in kleine bedrijven waar de bedrijfsleider alles wat er gebeurt door zijn vingers laat gaan. De nieuwe generatie die het roer in handen wil nemen, zegt: ‘Ja maar, zo gaan wij niet werken.’ Gelijk hebben ze, want het is ook niet meer functioneel. Omdat bedrijven snel moeten kunnen schakelen, hebben ze mensen nodig die zelf kunnen beslissen. Volgt de vraag hoe je die cultuur een wending geeft. Dan vragen die mensen advies van jullie, experts, omdat jullie sleutels aanreiken en trajecten uitzetten.”



Van Gramberen: “Het is niet zo dat je participatief ondernemen minder terugvindt in een sector als onderwijs, zorg, gezondheid, industrie of sociale economie. Daar zit niet het belangrijkste onderscheid. De bedrijfsleider is de cruciale figuur. De hamvraag is: is hij/zij ervan overtuigd dat participatief ondernemen de veerkracht van de organisatie vergroot? Gaat men sneller kunnen inspelen op de steeds complexere en meer onvoorspelbare omgeving? Participatief

ondernemen vertrekt ook van een ander mensbeeld. Durf jezelf af te vragen of medewerkers enkel en alleen werken om hun brood te verdienen of dat ze in de juiste context het beste van zichzelf willen geven omdat ze van betekenis willen zijn. Iets zinvol willen doen. In het laatste geval doe je er goed aan om vrijheid en vertrouwen te geven.”

Bosmans: “Als de bedrijfscultuur top down is, dan zullen medewerkers ook top down reageren. Dat is het type bedrijf waar, wanneer de baas er niet is, er met spreekwoordelijke proppen wordt geschoten – net zoals in school, toen die strenge meester er niet was. In een bedrijf met participatief ondernemen wordt er niet met proppen geschoten.”

Gaublomme: “Wij merken dat in kmo's waar de bedrijfsleider vroeger alles alleen deed, er toch formeel structuur gegeven moet worden aan participatief ondernemen. Het is niet voldoende om de macht te willen delen, als je geen afspraken maakt, lukt het niet. Het is belangrijk dat het voor iedereen duidelijk welke verantwoordelijkheden en beslissingen medewerkers mogen nemen.”

Bosmans: “Ik vind het belangrijk om te onderstrepen dat participatief ondernemen niet betekent – dat was de fout van de jaren zeventig – dat iedereen op elk moment over alles mee beslist. Participatief ondernemen betekent dat de juiste beslissingen op het juiste moment door de juiste persoon worden genomen. Daar moet je goede afspraken rond maken. Het is belangrijk om het onderscheid te maken tussen: hier zal ik luisteren als verantwoordelijke, hier gaan we dialogeren en hier gaan we beslissen.”

Janssens: “De zelfsturing moet gestuurd worden.”

Blomme: “De paradox is dat je nog meer menselijke kwaliteiten nodig hebt om de zelfsturing in goede banen te leiden.”

Van Gramberen: “Soms verwacht men zelfsturing met minder leiderschap. Maar eigenlijk heb je meer leiderschap nodig – leiderschap dat gedeeld is in de organisatie. Uiteindelijk gaat ieder op zijn niveau initiatief nemen om doelen te realiseren. Zelfsturing gelijkstellen met ‘geen bazen’ is een simplificering die niet echt helpt. In het begin is de weg naar participatief ondernemen zelfs directief, pas na verloop van tijd komt dank zij een meer ondersteunende rol van de leidinggevende en almaar meer vrijheidsgraden, meer ruimte voor initiatief.”

Zitten werknemers wel te wachten op participatie?

Bosmans: “Je hebt natuurlijk medewerkers die hun werk naar behoren doen van *nine to five*, maar wat dat betreft zie je geen onderscheid tussen hoog- en laaggeschoolden. Ik zie soms mensen die nooit hun mond hebben opengegaan in een half jaar openbloeien tot mondige medewerkers met soms onvermoede vaardigheden.”

Van Gramberen: “Veel staat of valt met de implementatie, de manier waarop je participatief ondernemen uitrolt. Je kan niet van de ene dag op de andere zeggen: je bent nu zelfsturend, doe maar. Dan krijg je gegarandeerd onzekerheid en onveiligheid. Mensen schieten in een kramp. Het is belangrijk dat iedereen zich bewust is van het doel en ziet waar je naar toe gaat. Als je geacht wordt om beslissingen te nemen, is het evident dat je weet waar je team, je bedrijf voor staat. Men moet als team ook zicht hebben op een duidelijk afgebakend en samenhangend geheel waarvoor men samen verantwoordelijk is. Daarnaast moet je zelfsturing ook een kans geven en laten groeien. Zelfsturing is zilver, geduld is goud. Dat vat het goed samen: geef de tijd en ruimte die nodig is om mensen daarin te laten groeien.”

Gaublomme: “Wat je in theorie gepredikt hebt, moet je ook zelf in de praktijk brengen. En je moet de mensen de kans geven om te leren én te mislukken. Als je het type baas bent die zit te wachten om te kunnen zeggen: ‘Zie je wel dat hij/zij het niet kan? Ik zal het weer zelf moeten doen’, dan geraak je er niet.”

Janssens: “Je moet een geborgen omgeving creëren om mensen initiatief te laten nemen. En dat ook tijd geven. En dan is het belangrijk om dat proces dan te meten en de vraag is ook: wie doet dat dan, dat meten?”

Gaublomme: “Kmo’s hebben vaak niet de expertise in huis om alle stukjes van participatief ondernemen (het juridische, de financiële afspraken,



de verandering in de organisatie, het menselijke, de coaching...) zelf in praktijk te brengen. Maar ze hebben dat ook nodig en dus we moeten een manier vinden om dat eenvoudig en hapklaar bij hen te brengen.”

Van Gramberen: “Ik geloof in de werkvormen die ETION uitwerkt, met ontmoetingsruimtes waar zaakvoerders elkaar geregeld ontmoeten (al dan niet ondersteund door externe experts) om aan kennisuitwisseling te doen. Ik kan me voorstellen dat de kleinere kmo een klankbord nodig heeft, een adviseur of een netwerk.”

Bosmans: “Vaak is het enige klankbord van de kmo de accountant, die meestal bij het gortdroge blijft en niet het proces zal stimuleren.”

Te weinig aandacht voor het begeleidingsproces en een gebrek aan tools, zijn een valkuil. Zijn er nog andere? Waarop kan de introductie van participatief ondernemen nog stranden?

Gaublomme: “Op ondernemers die er voetstoots van uit gaan dat de uitverkorenen het bedrijf wel zullen overnemen, terwijl die soms niet eens weten wat er van hen verwacht wordt en hoe ze daarmee aan de slag moeten. Er wordt véél te weinig gecommuniceerd en overlegd. In een organisatie waar het allemaal rap rap vooruit moet, lijkt overleg allemaal verloren tijd. ‘Het is hier geen praatbarak’, weet je? Als je het rap wil, moet je zo verder doen, maar als je ver wil geraken, zul je toch tijd moeten maken om te overleggen en de neuzen in dezelfde richting te krijgen.”

Bosmans: “Als we het hebben over participeren in het kader van bedrijfsoverdrachten, dan zien we ook dat het een lang proces is. Soms verstrijkt er vijf tot tien jaar tussen de eerste gedachte en de overdracht zelf. Het gaat niet alleen om die bedrijfsleider die zich moet bewust worden dat hij plaats zal moeten maken in de *driver’s seat*, maar ook de *mindset* van de medewerkers moet groeien. Uit onze ervaring en uit studies blijkt dat men daar véél te laat mee begint – meestal als de bedrijfsleider 60 is of nog ouder of ziek wordt.”

Wat als niet alle medewerkers meewillen? Moet je afscheid nemen van wie niet in de participatieve cultuur past?

Van Gramberen: “Ik kan het niet met cijfers onderbouwen, maar als men al afscheid moet nemen van sommige medewerkers, zal dat een kleine minderheid zijn. Het succes van participatief ondernemen hangt samen met hoe goed je duidelijk kan maken waarom iets moet veranderen. Als je aangeeft dat de omgeving is veranderd en er nood is aan een betere dienstverlening of kortere doorlooptijden, zullen de medewerkers dat wel begrijpen. Ook de rol van de leidinggevenden is een heikel punt. Die gaan vaak met de hakken in het zand staan omdat ze zich niet met de verandering kunnen identificeren. Als je dat ontkent en er te snel aan voorbijgaat, komt het ook niet goed. De grootste weerstand komt niet van de werkvloer, maar van het middle management omdat er voor hen het meest verandert en de situatie het meest bedreigend is. We evolueren naar vlakker organisaties, wat betekent dat zij een nieuwe rol moeten opnemen.”

Bosmans: “Er is ook de klassieke valkuil van elk veranderingsproces, namelijk dat er aan de top lang wordt nagedacht over wat er allemaal moet gebeuren, maar als het op de werkvloer komt er nauwelijks tijd is om de mensen mee te nemen in dat verhaal. Verandering heeft tijd nodig op alle niveaus. Verandering gaat ook gepaard met falen en successen. Soms is



het goed om kleine mijlpalen te vieren. Taart boven te halen.”

Gaublomme: “Grote organisaties hebben veel meer systemen en een vocabularium om met de medewerkers te spreken over wat ze goed kunnen en graag willen om er dan een traject mee bijeen te puzzelen. Een kmo die op een sleutelmoment komt, heeft dat allemaal niet. Daar moeten we op het juiste moment op een laagdrempelige manier de juiste tools kunnen aanreiken. Een van de mogelijkheden om bijvoorbeeld over ieders verwachtingen van een toekomstig leider te spreken is een assessment, waarbij een objectieve derde met de betrokkenen bespreekt wat er verwacht wordt, waarin men sterk is of nog moet groeien, en welke noden er zijn qua begeleiding in die ontwikkeling.”

Van Gramberen: “Het nut van goede feedback bewijst zijn nut in kleine en grote organisaties. Dat is een element van teamontwikkeling en daar zijn wij in Vlaanderen niet echt wereldkampioen in.”

Bosmans: “Kritiek op de onderneming wordt in kmo’s nog te vaak gezien als kritiek op de ondernemer. Daar heb je de kwetsbaarheid van de ondernemer nodig die beseft: ik ben er nog niet en ik kan wel wat ondersteuning gebruiken.”

We hadden het zonet over ‘de taart boven halen’. Die taart verdelen, wordt dat belangrijker in de nieuwe economie?

Bosmans: “Werknemersparticipatie moet een mix zijn van financiële participatie gekoppeld aan zeggenschap.”

Van Gramberen: “Als je basisbehoeften voldaan zijn, is de belangrijkste motor de arbeidsinhoud. Gewaardeerd en betekenisvol werk. Wij zien bij organisaties die zich innovatief organiseren weinig beweging rond dat financiële aspect, maar ik kan me wel inbeelden dat het de kers is op een goedgebakken taart. Als je impact hebt op je werk en het resultaat van je team, is het delen van de beloning een logische stap.”

Gaublomme: “Het idee om samen te delen in het resultaat helpt medewerkers ook om aandacht te hebben voor vragen

die ze anders niet naar zouden stellen: hoe halen we winst? Hoe drijven we onze efficiëntie op? Het besef groeit zo dat het ieders zaak is om te werken aan de criteria om bijvoorbeeld een resultaatgebonden bonus te krijgen.”

Van Gramberen: “Behalve inzicht, moet er ook impact mogelijk zijn op het resultaat. Als je geen impact hebt op het halen van die resultaten, zal er van een bonus geen kracht uitgaan. Een collectieve bonus in een bedrijf dat heel directief aangestuurd wordt, met strak omlinjende jobs, waar je bij het minste geringste een meerdere moet aanspreken, zal een heel ander effect hebben dan in een organisatie waar iedereen weet waarvoor hij verantwoordelijk is en zelf initiatief kan nemen – samen met collega’s – om dat resultaat te beïnvloeden.”

Bosmans: “Onderzoek wijst uit dat de betrokkenheid groter wordt als daar een financiële participatie aan gekoppeld is.”

Janssens: “Het klopt dat als je de twee combineert, je de beoogde productiviteitswinsten krijgt en een positief effect krijgt op motivatie en tevredenheid. In Frankrijk wordt duidelijk aangetoond dat mensen die werken in participatieve bedrijven meer openstaan naar de wereld, meer vertrouwen hebben. Wie in zo’n organisatie werkt, krijgt een positiever mensbeeld. Ook naar democratische waarden, gezondheid en geluk.”

Dus minder office politics in participatieve bedrijven?

Janssens: “Ja, dat is de bedoeling. En meer sociale controle. Er zal natuurlijk altijd strijd zijn tussen mensen, maar je probeert die op te vangen door sociale correctie. Als een medewerker ziet dat er een probleem is tussen twee collega’s, heeft hij er alle belang bij dat dat opgelost geraakt, want anders gaat het conflict wegen op de resultaten. Dat gebeurt nu te vaak: iedereen schuift onaangename dingen voor zich uit. Dat kan in participatieve bedrijven in principe niet.”

etion

Forum voor geëngageerd ondernemen



Wat brengt 2018?

economische outlook



Koen De Leus



Chris Wuytens



Geert Janssens

woensdag 15 november - 18.30 uur
Regio Antwerpen-Mechelen en Kempen
Herentals, Link 21

maandag 20 november - 19.00 uur
Regio Oost-Vlaanderen
Sint-Martens-Latem, Auberge du Pêcheur

dinsdag 28 november - 18.30 uur
Regio Brabant-Brussel
Leuven, Faculty Club

donderdag 30 november - 19.00 uur
Regio West-Vlaanderen
Roeselare, Ter Eeste

Koen De Leus, hoofdeconoom bij BNP Paribas Fortis, gaat dieper in op de digitale revolutie en blikt vooruit op de economische en sociale impact ervan op onze samenleving.

Onze eigen hoofdeconoom **Geert Janssens** geeft de economische vooruitzichten.

Managing director **Chris Wuytens** van Acerta Consult doet hetzelfde op het vlak van de arbeidsmarkt en HR-trends.

meer info & inschrijven: www.etion.be

Partners

acerta



Investeren in mensen brengt op

De Oostkampse vestiging van TE Connectivity (TE), met hoofdzetel in Zwitserland, krijgt ferm de wind in de zeilen dankzij een cultuur van authentiek leiderschap en meer autonomie voor de medewerkers. In de familiale bouwondernemingen Dillen Bouwteam (Balen) en Groep Verbruggen (Mol) kiezen en boetsen de oprichters-eigenaars de volgende generatie bedrijfsleiders,

die ze vonden onder de eigen medewerkers. Havendienstverlener Brabo (Antwerpen) is een cvba sinds 1931, het coöperatief ondernemen is er in elke vezel ingebakken. Vier totaal verschillende bedrijven met één rode draad: participatief ondernemen staat er hoog op de agenda. En zelfs een tweede rode draad: ze merken alle vier dat het opbrengt als je investeert in mensen.

Delen hun visie:

Brabo	Dillen Bouwteam	Dillen Bouwteam	Groep Verbruggen	Groep Verbruggen	Groep Verbruggen	TE Connectivity
Paul De Caluwé Bootman en bestuurder	Leon Dillen Gedelegeerd bestuurder	Stefanie Stappers Bedrijfsjurist en kandidaat-overnemer	Urbain Verbruggen Gedelegeerd bestuurder	William Lodens Projectleider en kandidaat-overnemer	Dieter Smolders Projectleider en kandidaat-overnemer	Peter Schollaert Adviseur mens, team en organisatieontwikkeling
						

Werknemers die meer verantwoordelijkheid krijgen/nemen, hoe gaat dat in zijn werk?

Peter Schollaert: “TE Connectivity (TE) werkt wereldwijd met een sterrenstelsel. Vergelijk het met de Michelinsterren voor restaurants: hoe meer, hoe beter. Binnen de groep zijn die gekoppeld aan de implementatie van lean productietechnieken om bepaalde doelstellingen te bereiken. Toen we drie jaar geleden onze vierde ster behaalden, was dat reeds uniek. Maar we streefden natuurlijk naar het hoogst haalbare: vijf sterren. Maar hoe geraak je daar als je het productieapparaat al grotendeels hebt geoptimaliseerd? Onder andere door de menselijke energie te mobiliseren. Een van de verschillende transformatie-oefeningen was dat we onze teams meer autonomie wilden geven, zodat mensen op een spontane manier hun verantwoordelijkheid zouden opnemen, en samenwerken om gemeenschappelijke doelen te realiseren. Maar wie dat wil moet in eerste instantie nadenken over het soort leiderschap dat je nodig hebt om dat te bewerkstelligen. Die aanpak heeft gewerkt, want we hebben zopas onze vijfde ster gerealiseerd. Dat is fenomenaal, want wereldwijd haalden tot nog toe maar zes TE-vestigingen dat niveau. En nu kijkt iedereen naar onze vestiging en willen zelfs onze klanten weten hoe we het voor elkaar krijgen.”

Dat kun je terugbrengen naar die participatieve manier van werken?

Schollaert: “Vast en zeker. Onze nieuwe manier van leidinggeven, de cultuurverandering, teamwork op alle niveaus en over afdelingen heen, en de medewerkers meer verantwoordelijkheden geven, heeft ons geen windeieren gelegd.”

Is menselijke energie dé driver om resultaten vlot te trekken?

Paul De Caluwé: “Bij ons is de menselijke factor cruciaal. Wij sturen mensen naar zeeschepen (mastodonten tot 400 meter lang) om die veilig af te meren en wij sturen havenloodsen. Op die bootmannen moeten wij volledig kunnen vertrouwen, want ze opereren de facto alleen, zonder rechtstreekse supervisie. De bootmannen en havenloodsen zijn zo het uithangbord van ons bedrijf. Wat de overgang naar participatief ondernemen als voordeel heeft, kunnen wij moeilijk zeggen, want wij zijn al een coöperatieve organisatie sinds 1931. Bootmannen hebben na vijf jaar vaste dienst de mogelijkheid om twee aandelen te verwerven. Daarna kunnen ze om de vijf jaar nogmaals twee aandelen verwerven, tot ze een maximum van zes aandelen in portefeuille hebben. Havenloodsen (die een extra opleiding volgen) hebben de mogelijkheid tot tien aandelen te verwerven. Ook al kunnen we geen ‘voor en na’ beschrijven zoals TE Connectivity (TE), toch voelen we een positieve invloed: flexibiliteit, betrokkenheid, laag

personeelsverloop... Het participatieve maakt deel uit van de uniciteit van het bedrijf. Reden waarom er wordt gezegd: ‘Het is één grote familie.’”

Mensen krijgen meer energie als ze meer betrokken worden. Is dat herkenbaar?

Urbain Verbruggen: “Wij zijn niet sinds 1931 bezig, maar toch al 38 jaar en uiteindelijk weet je dat je niet eeuwig kan blijven doorgaan. Ondernemers wachten soms te lang – tot hun 65^{ste}, 75^{ste} soms zelfs 90^{ste} – om na te denken hoe het na hen verder moet. In Vlaanderen heb je veel goede mensen, met energie om aan de kar te trekken. Die moeten we waarderen en opwaarderen, onder meer via een aandeel in je bedrijf. Wie instapt in een bestaand bedrijf heeft zeker voordeel, omdat hij of zij kan rekenen op bestaande structuren die je als startende ondernemer nog niet hebt. Als ondernemer moet je durven op tijd de juiste mensen te vinden die de toekomst van je bedrijf mee vorm willen geven en uiteindelijk willen overnemen.”

Leon Dillen: “Je moet het nog breder zien. Je moet mensen vinden die de leiding gaan overnemen, dat klopt, maar je moet ook naar de eigen medewerkers kijken. Typisch voor onze sector is dat goede bouwvakkers dun gezaaid zijn. Ik geloof in een systeem waarbij je die mensen mee laat stappen in het kapitaal om ze extra te motiveren en beter te binden aan je onderneming.”

Zou je medewerkers sneller vinden als ze zicht hebben op aandeelhouderschap?

Schollaert: “Dat is niet zo evident, want wij zijn internationaal en beursgenoteerd. Wel ben ik het 200 procent eens met Dillen en Verbruggen. Mochten we de keuze hebben, zou ik daar voorstander van zijn. In plaats van aandelen, hebben we wel een bonussysteem (CAO 90) gelinkt aan onze resultaten. Dat is nog maar het begin van ‘je eigenaar voelen’, maar het is toch al participeren in het realiseren van de doelstellingen.”

Verbruggen: “Ik geloof ook heilig in resultaatsverbintenissen.”

Stefanie Stappers: “Het aandeelhouderschap creëert voor mij als werknemer een meerwaarde. Het feit dat je mee aan tafel kunt zitten en je engageren. Dat je een zeg hebt in datgene waar je aan werkt – los van alle bonussen.”

Medewerkers moeten de relatie zien tussen hun bijdrage aan het bedrijfsresultaat en een bonus of winstpremie. In dit land hebben we niet de traditie zoals die elders bestaat waarbij medewerkers mede-eigenaar worden. Komt daarin geen kentering en zullen niet meer bedrijven op die kar springen, zeker met de nieuwe generatie die toch iets meer in de pap te brokken wil hebben?

Dieter Smolders: “Wij, de nieuwe generatie, willen niet altijd zomaar het beleid voortzetten. We willen bouwen op wat

er is, maar ook een nieuwe wind laten waaien en andere ideeën aan bod laten komen om dan samen te beslissen.”

Verbruggen: “Als bedrijfsleider sta je voor de vraag wat je van je onderneming wil. Wil je centen op tafel door het te verkopen of wil je de huidige generatie ondersteunen? Voor mij is het belangrijk dat ik nog een team kan ondersteunen en hen helpen sterker te worden.”

De Caluwé: “Participatief ondernemen kan enorm helpen om veranderingen te bewerkstelligen en om soms minder aangename zaken voor het personeel beter verteerbaar te maken. Wie inzicht krijgt, beseft beter waarom sommige beslissingen nodig zijn. Bij Brabo hebben wij ons personeelsbestand erg moeten inkrimpen – een noodzakelijke rendementsoperatie. Dat is gebeurd zonder slag of stoot en zonder syndicale onrust omdat de mensen zo betrokken zijn op het bedrijf – onder meer door de aandelen die ze hebben en hun vertegenwoordiging in de raad van bestuur – dat zij beter inzien wat nodig is. We hebben de mensen daarvoor kunnen belonen met mooie dividenden en productiviteitspremies.”

Bedrijven voelen dat ze in deze disruptieve tijden sneller moeten kunnen schakelen. Daarvoor moet je de mensen meekrijgen. Je kan dan wel veel communiceren, maar het gaat

nog gemakkelijker als je verantwoordelijkheid geeft en daar financieel iets aan vasthangt.

Schollaert: “We spreken over resultaatgebonden winstpremies en participatief ondernemen, maar uiteindelijk start het toch nog altijd met die persoon aan de top. Wij hebben een directeur die heel open is, authentiek en tussen de mensen staat. Iemand die luistert, aanspreekbaar is en de bedrijfsfilosofie echt uitdraagt. Dat soort leiderschap dragen we dan ook uit. Als dat er niet is, mag je veel premies en aandelen geven, maar dat zet geen zoden aan de dijk.”

De Caluwé: “Ook bij ons is het leiderschap vrij uniek, want de operationele directie komt van de werkvloer. Dat zijn mensen die bij ons gegroeid en doorgegroeid zijn. De coöperatieve gedachte en betrokkenheid vind je in alle geledingen van het bedrijf terug. Het houdt in dat je niet te veel top-down moet denken en niet moet handelen volgens de klassieke patronen, maar dat zit in ons DNA.”

Wat doet dat met mensen, verantwoordelijkheid krijgen? Wat zijn de succesfactoren van psychologisch eigenaarschap?

Schollaert: “Wij hebben een boontje voor intrinsieke motivatie, en het ABC dat daaraan vasthangt: autonomie, *belongingness* (het teamgevoel) en competentie (kennis, ervaring en oplei-

ding). Wij willen een omgeving creëren waarin men zich kan *jeunen*, zoals ze in West-Vlaanderen zeggen. Als we dat kunnen bereiken met onze 750 mensen, ben ik ervan overtuigd dat we er zijn.”

Lodens: “Dat is inderdaad de grote uitdaging waar we nu voor staan. Hoe zorgen we ervoor dat de mensen het bedrijf en in eerste instantie de aan hen toevertrouwde taken, beschouwen als een stukje van zichzelf.”

Smolders: “Dat is inderdaad cruciaal maar niet makkelijk aangezien mensen vaak ook tegenstrijdige verwachtingen hebben. Het is dus belangrijk dat je de juiste werkpunten op tafel krijgt.”

Lodens: “Het is ook zoeken naar de juiste combinatie van vertrouwen geven en tegelijk de bijpassende verantwoordelijkheid. Je zult mensen af en toe moeten stimuleren en begeleiden om het eigenaarschap daadwerkelijk op te pakken.”

Schollaert: “Dat komt inderdaad niet vanzelf en je moet het ook durven bekijken als een investering. Het verdient zichzelf terug, maar je moet het de nodige tijd geven.”

Dillen: “Wat je echter soms ook merkt is dat als je verantwoordelijkheid geeft aan de mensen, ze daar niet om staan te springen.”

Verbruggen: “In een bedrijf heb je alle soorten van mensen nodig. Niet iedereen is in staat om verantwoordelijkheid te nemen. Je mag het niet willen forceren.”

Is geld een katalysator of motivator om mensen te stimuleren tot het opnemen van verantwoordelijkheid?

Verbruggen: “Op het einde van de rit komt het vaak neer op de centen, dat kun je niet ontkennen. Je kunt mensen verantwoordelijkheid geven, maar daar zal vroeg of laat toch iets moeten tegenover staan. Tenzij dat in West-Vlaanderen geen rol speelt. (*Licht*)”

Schollaert: “Uiteraard, dat is dan ook de reden van ons resultaatgebonden bonussysteem. Iedereen draagt zijn steentje bij en als we onze doelstellingen bereiken, mag dat ook iedereen ten goede komen.”

Vertrekken medewerkers minder snel omdat ze meer betrokken zijn?

Schollaert: “Bij ons speelt dat niet zo'n rol omdat we al jaren een laag verloop hebben. Wel zijn we voortdurend op zoek naar medewerkers omdat we aan het groeien zijn. Het is niet evident om goedgeschoolde technische mensen te vinden voor onze hoogtechnologische omgeving.”

Verbruggen: “Bij ons werken mensen met veel kilometers op de teller, maar wie zegt dat ze morgen niet elders aan de slag gaan? Een goede vakman die aanbelt bij de concurrentie – voor hem of haar zwaaien de deuren zeker open.”

Dillen: “Het is precies daarom dat een

Laat ons samenwerken

Flanders Synergy is een platform dat innovaties op vlak van arbeidsorganisatie wil promoten, tot stand brengen en breed verspreiden.

www.flanderssynergy.be
info@flanderssynergy.be

Op wie kunnen we rekenen om verantwoordelijkheid te nemen voor wat?

De manier waarop een organisatie ingericht wordt, bepaalt ook de leiderschapnorm die nodig is voor de organisatie. Wij hanteren een brede definitie van leiderschap, en dagen organisaties uit om niet traditioneel te denken in termen van 'leidinggevende functies', maar te spreken van 'leiderschapsrollen' die opgenomen kunnen worden doorheen de ganse organisatie (of op alle lagen in de organisatie). Het is een proces van vertrouwen opbouwen en onderhouden, waarbij iedereen in staat moet kunnen zijn om leiding te nemen en/of leiding te aanvaarden afhankelijk van wie er op dat moment het meest geschikt is daartoe.

Wat zijn de activiteiten die we in onze organisatie gedaan moeten krijgen?

Organisaties maken strategische keuzes door het bepalen van de kernactiviteit(en), en staan vervolgens voor de uitdaging om hun strategie waar te maken in operationele processen. Om die operationele processen in een goede organisatiestructuur te gieten is het noodzakelijk een onderscheid te maken tussen primaire (of uitvoerende) en secundaire (of regelende) processen. Het primaire, uitvoerende proces is de keten van activiteiten die een waarde toevoegt aan het eindproduct/dienst. Elke uitvoerende (primaire) activiteit gaat steeds gepaard met bepaalde (secundaire) coördinerende, voorbereidende en ondersteunende activiteiten. Vandaar het cruciale belang om ook met deze secundaire processen rekening te houden bij het maken van goede ontwerpkeuzes.

Wat maakt onze organisatie de moeite waard om voor te werken?

Onderzoek heeft overtuigend aangetoond dat arbeidsmotivatie bovenal een effect is van betekenisvol werk. Een sterke visie mobiliseert mensen en geeft betekenis aan het werk. Mensen en teams hebben een antwoord nodig op de vraag: voor wie of wat maakt ons werk een verschil? Een goede visie benoemt de kernactiviteit(en), strategie en de aspiraties van de toekomst, waardoor het aantrekkingskracht uitoefent op zowel de eigen medewerkers, als op klanten, investeerders, leveranciers en andere stakeholders.

Hoe zorgen we ervoor dat onze mensen op de talenten en de hulp van collega's kunnen rekenen?

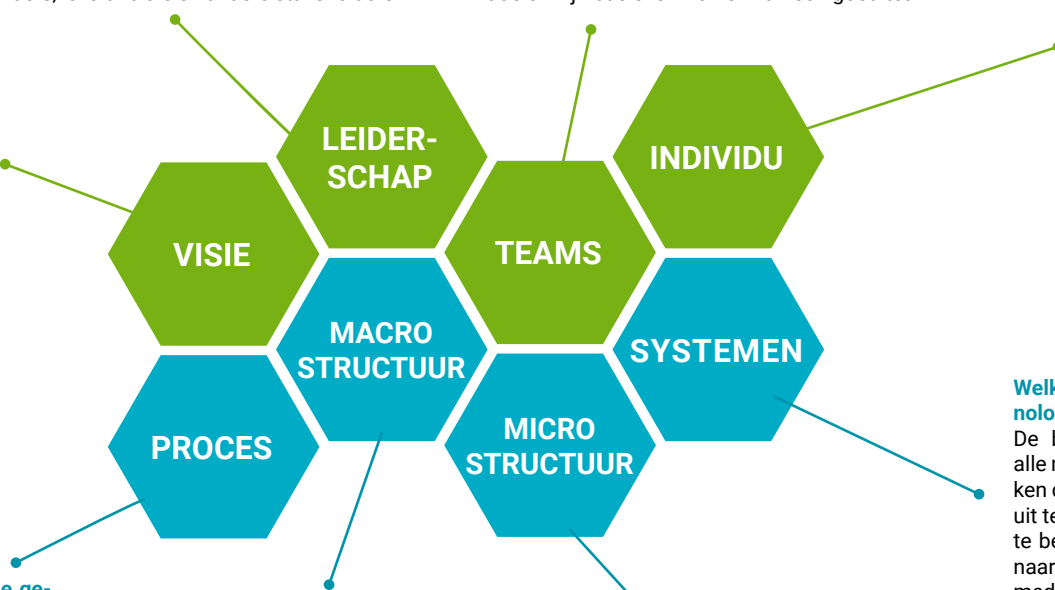
Mensen zijn sociale wezens. Binnen organisaties worden zij voortdurend bewust en onbewust beïnvloed door anderen in hun omgeving. 'Teams' vormen de bouwsteen die ervoor zorgt dat die invloed op positieve wijze wordt aangewend in functie van de visie van de organisatie. Een goed team biedt haar leden een onschatbare bron van energie. Een individu wordt dankzij het team in staat gesteld om uitdagende doelen te verwezenlijken dankzij de steun van bekwaame en hulpvaardige collega's. Wederzijdse verbondenheid, een gezamenlijke identiteit en een gemeenschappelijk streven naar gedeelde doelen zijn basiskenmerken van een goed team.

Wat zijn de verwachtingen die we hebben richting onze mensen op vlak van vaardigheden en gedrag?

De werkomgeving wordt via de vorige bouwblokken voor een groot deel voor een individueel lid van een organisatie opgebouwd. Via de microstructuur en het overleg tussen collega's worden concrete verwachtingen bepaald over het gedrag, de attitudes en de prestaties die een individu hoort te leveren. Deze elementen bepalen voor elke functie hoe het staat met de kwaliteit van de arbeid, en met de stressrisico's waaraan mensen worden blootgesteld. Deze stressrisico's verschillen van de ene job tot de andere en moeten dus ook op individueel niveau bekeken worden. Bovendien hebben de persoonlijke karakteristieken, overtuigingen en waardensystemen die een medewerker meebrengt naar de organisatie een belangrijke invloed.

Welke hulpmiddelen, procedures en technologieën moeten we voorzien?

De bouwsteen systemen refereert naar alle middelen, technologieën en methodieken die werknemers gebruiken om hun job uit te oefenen. Een eenvoudige manier om te bepalen wat systemen zijn, is te kijken naar een organisatie wanneer geen enkele medewerker aanwezig is. Alles wat er nog over blijft, kan gecategoriseerd worden als systemen: technologieën, hulpmiddelen, productielijnen, computers, robotica, checklisten, planningsborden,... Een nieuwe structuur vraagt naar ondersteunende systemen.



Hoe verdelen we de taken en verantwoordelijkheden in onze organisatie?

De manier waarop taken en verantwoordelijkheden verdeeld worden, bepaalt de macrostructuur van de organisatie. Organogrammen zijn gebruikelijke manieren om een organisatiestructuur weer te geven, maar blijven soms beperkt tot het aangeven van de rapporteringslijnen, en de mensen die werkelijk het primaire proces uitvoeren staan er niet eens op vermeld. Onze kijk is meer integraal: een macrostructuur bevat alle horizontale en verticale onderdelen van een organisatie. In horizontale zin geeft de macrostructuur weer hoe er geknipt en geplakt wordt in het primaire proces. In verticale zin omschrijft de macrostructuur ook ondersteunende en aansturende teams.

Welke rollen en functies moeten we bepalen?

De microstructuur bepaalt de rollen en functies binnen de organisatie. Waar er bij de bouwsteen 'teams' veel nadruk gelegd wordt op het menselijke en relationele aspect van teamwerk, gaat het bij het inrichten van de microstructuur om de taakgerelateerde, functionele elementen die een team nodig heeft om zijn doelstellingen te volbrengen. De microstructuur bepaalt de verdeling van taken, rollen, relaties en verantwoordelijkheden, en vult het werk van elk individueel teamlid in.



goede mix zo belangrijk is. De beloning en de werksfeer spelen beide een rol. Als er iemand weg wil, zal hij altijd ergens terecht kunnen bij een bedrijf dat iets meer betaalt. Vraag is of een werknemer enkel daarvoor weggaat, want weggaan brengt ook een stuk onzekerheid.”

Verbruggen: “Maar dan zet hij die stap en...”

Dillen: “... als hij terugkomt, is hij wel

een ambassadeur voor je bedrijf hé. Bij ons mag iedereen één keer terugkomen. Geen twee keer. Ik zeg dat al bij exitgesprek, dat ze mogen terugkomen. Uiteraard hangt het ook af van hoe de medewerker zelf een eind maakt aan de arbeidsrelatie. Wat kun je de mensen kwalijk nemen dat ze eens wat anders zoeken? We hebben er al gehad die na 14 dagen terug stonden.”

Wat als een werknemer zijn of haar verantwoordelijkheid niet wil opnemen? In een groot bedrijf kunnen die misschien nog een plaatsje krijgen, maar in een kleine onderneming moet het toch moeilijk zijn om hen mee in een team te laten functioneren?

Stappers: “Bij ons neemt iedereen zijn verantwoordelijkheid. Wel maken sommigen duidelijk: dit is mijn job en die wil ik goed doen, maar meer hoeft niet voor mij. En dan heb je anderen die zeggen: wij gaan voor meer.”

Dillen: “Te veel trekpaarden is ook niet goed, die vertrappelen elkaar.”

Wat drijft je als kandidaat-ondernemer? En is er een verschil in motivatie tussen de huidige en de vorige generatie?

Lodens: “Het ondernemerschap is op dit moment nog een zoektocht. Hoe past dat in mijn gezinsleven? Wat heb ik ervoor over? Ik zie heel wat ondernemers van ’s morgens vroeg tot ’s avonds laat hard werken. Moet dat altijd om je doelen te bereiken? Maar ik wil zeker vooruit, dit is een kans die je niet elke dag krijgt.”

Smolders: “Je moet leren mee functioneren in een biotoop die nieuw is. Als we ons doel willen bereiken dan moeten we goed beseffen dat we de wereld moeten leren kennen. Dat is een leerproces met vallen en opstaan. Je legt die weg

niet af in één jaar af maar het wordt geleidelijk aan wel een levensproces.”

Is het echt nodig dat er één persoon aan de top staat of kunnen het meerdere personen zijn die het leiderschap in een goede verstandhouding met elkaar delen.

Lodens: “Het is niet nodig dat er slechts één persoon aan de top staat. Je kunt leiderschap in een goede verstandhouding met elkaar delen.”

Stappers: “Ik denk dat er een verschil is met de vorige generatie. Wij zijn met vier kandidaat-overnemers en de verschillen worden in het proces dat we nu samen lopen heel voelbaar en tastbaar. Leon en zijn echtgenote hebben voor hun bedrijf alles gedaan, er alles voor gelaten. Wij zijn ook heel ambitieus en werken heel hard, maar er is nog wel iets naast ons werk en dat gaan we niet uit handen geven. Het is niet zo dat je zeven dagen per week, 365 dagen per jaar en 14 uur per dag moet werken, om iets te doen slagen. Het moet anders kunnen en dat ligt soms in kleine dingen: efficiënter werken. De jongere generatie heeft meer ballen in de lucht te houden, en je kunt niet op alle fronten op hoog niveau meedraaien. Gelukkig staat Leon daarvoor open, maar het is zeker een andere leefwereld.”

Klankbord voor ondernemingen in verandering

Onze kmo's hebben het niet makkelijk: toenemende concurrentie, globalisering, stijgende techniciteit, complexere regelgeving,... Toch zijn zij de motor van onze economie. De bedrijfsadviseurs en accountants van Grant Thornton leveren graag een pragmatische bijdrage opdat onze bedrijven concurrentieel kunnen blijven en kunnen groeien.

ONS ACTIEPLAN IN 7 STAPPEN

- 1 Actuele situatie in kaart brengen en SWOT-analyse maken
- 2 Missie ► strategie ► boordtabellen vastleggen
- 3 Concreet business plan opmaken (meerdere jaren)
- 4 Waarbepaling maken (waarde optimaliseren)
- 5 Financiële, fiscale, juridische, menselijke aspecten onderzoeken
- 6 Overleg met alle stakeholders ► duidelijke beslissingen nemen
- 7 Uitvoeringsplan maken en opvolgen

Strategie bepalen

Het is belangrijk dat elk bedrijf nu en dan zijn strategische focus bepaalt. Ondernemers zijn vaak zo druk bezig met dringende operationele vragen dat ze de essentie van hun business vergeten te (her)definiëren. Grant Thornton helpt ondernemers om hun strategische ambities specifiek te formuleren, om vervolgens samen de concrete uitdagingen aan te pakken ('governance', zowel in het bedrijf als in het aandeelhouderschap en de eigen vermogensplanning).

Opmaak van een business plan en technische ondersteuning in de uitvoering

De uitvoering van een strategisch plan vergt de inzet van diverse expertises, om te komen tot een concreet business plan dat de gestelde objectieven kan realiseren. Goede boordtabellen en

analyses helpen om het rendement op investeringen te maximaliseren, processen te optimaliseren, bedrijfsrisico's te beheersen, groei te financieren en de juiste mensen aan te trekken en te behouden. Wanneer de onderneming zich op een kantelpunt van groei, overname... bevindt, is dergelijke gestructureerde aanpak nog cruciaal. Duidelijkheid over de continuïteit van de onderneming is voor alle stakeholders cruciaal. Wat bij overlijden, pensionering, overdracht van aandelen aan een volgende generatie of verkoop aan een derde partij? In de huidige vergrijzende samenleving zien we een duidelijke trend om hierop te anticiperen. In deze context wordt ook vaker overwogen om sleutelpersoneel te betrekken in het management en/of het kapitaal, of zelfs een ruimere personeelsparticipatie te organiseren. Vandaar onze focus op participatief ondernemen!

We bepalen de acties die nodig zijn om de aanwezige know-how en ervaring, de continuïteit van het bedrijfsmanagement en het onderne-

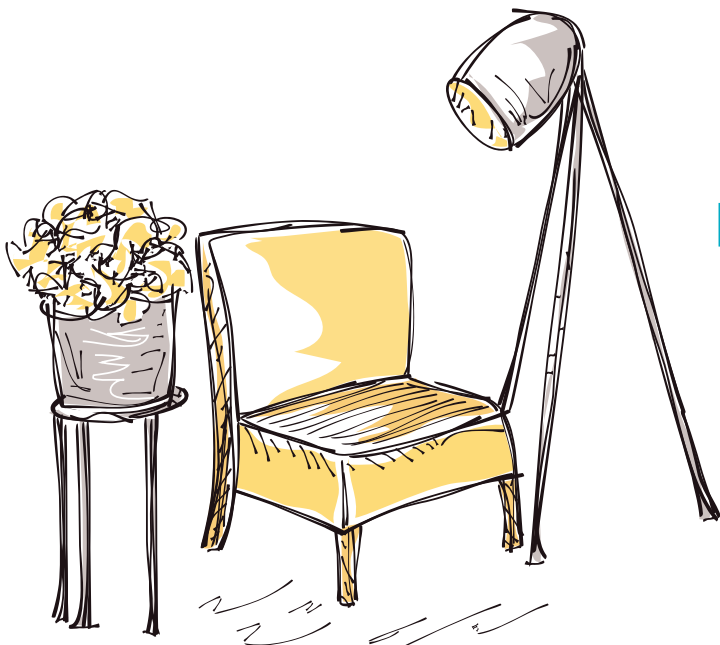
mingskapitaal veilig te stellen. Voor welke periode geldt het engagement van de huidige bedrijfsleiding, de aandeelhouders, externe geldschieters, het sleutelpersoneel? En wat betekent dit voor de overlevingskansen en de waarde van de onderneming?

Procesbegeleiding, faciliteren van overleg, bemiddeling

Niet iedereen heeft ervaring met dergelijke ingrijpende processen en de uitvoering van het opgemaakte strategische plan. Het is bovendien vaak niet makkelijk ze met de betrokken stakeholders te bespreken, laat staan ze aan te pakken. Het kan helpen om ook hier ondersteuning te vragen van de juiste adviseurs. Vanuit een technische achtergrond kunnen bouwstenen worden aangereikt voor grondig overleg. Zo kan bijvoorbeeld een degelijk waardingsmodel helpen om te concretiseren welke factoren de waarde van het bedrijf doen groeien of juist bedreigen, en waar partijen gezamenlijke belangen hebben. De ervaring leert dat quasi alle belemmeringen bespreekbaar en oplosbaar zijn als ze op basis van transparante informatie en in een respectvol kader kunnen worden besproken.

De blik van Bourlon

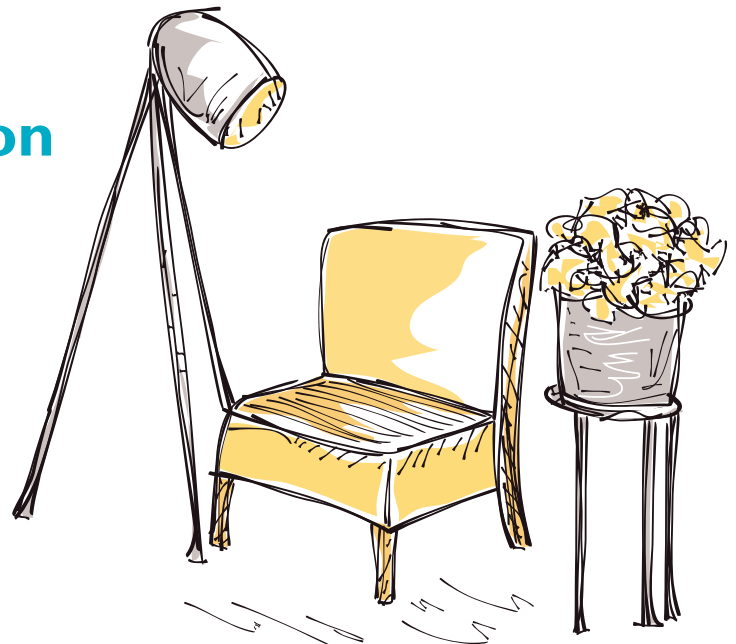
ETION Nieuwjaarsevents



Jochanan Eynikel
businessfilosoof ETION

in gesprek met

Hans Bourlon
CEO Studio 100



4 data
4 locaties

Maandag 15 januari - Studio 100, Schelle

Dinsdag 16 januari - Gent

Woensdag 17 januari - Kortrijk

Donderdag 18 januari - Leuven

telkens om 19 uur



We zetten het nieuwe jaar in met vier open, hartverwarmende en authentieke gesprekken. **Jochanan Eynikel** praat met **Hans Bourlon** over de inzichten die Hans ontwikkelde in zijn columns en die gebundeld werden in een boek.

In 'De blik van Bourlon' gaat Hans Bourlon al schrijvend op zoek naar waar het écht om draait in het leven.

Met veel gevoel voor zelfrelativering en vaak héél persoonlijk vertelt hij over zijn leven als CEO van Studio 100.

Tijdens de ETION nieuwjaarevents schetst Hans zelf hij hoe hij in zijn gejaagde bestaan (mede)menselijkheid, zingeving en stilte vindt.

Uiteraard is er de mogelijkheid om uitgebreid na te praten tijdens een walking dinner.

meer info & inschrijven: www.etion.be

etion
Forum voor éénzame ondernemen

Beste ondernemer,

Zou je een paar keer per jaar wat afstand willen nemen van de dagelijkse operationele zaken? Kom dan eens langs bij **ETION**.

We zijn géén belangenbehartiger of business club. We bieden je wél **tijd, ruimte en inspiratie** om na te denken over de lange termijn. Met andere beslissingsnemers, in kleine groepen. Om **ervaringen** te delen over **leiderschap** en **bedrijfscultuur**. Om je kennis te verrijken over toekomstdenken, economie, waarden en strategie. In een informele, vertrouwelijke sfeer.



Ons ledenaantal is de voorbije jaren telkens met ongeveer 5% gegroeid, waarvan **71% topkader** is.

Stuur ons gewoon een mailtje (gino.vijncke@etion.be) en we nodigen je graag uit om kennis te maken op een van onze activiteiten. Of we komen eens langs voor een gesprek met jou en/of je collega's.

Hopelijk tot binnenkort!

Gino Vijncke
Algemeen directeur

Als 'de kracht van mensen' uw leitmotiv is, kan het niet anders of participatief ondernemen is u op het lijf geschreven. HR-dienstverlener Acerta begeleidt werkgevers met hun verloningsbeleid in een correct juridische context. Meer dan dat: Acerta begeleidt hen ook met hun motivatiebeleid. Reden waarom participatief ondernemen er bekeken wordt als deelname van de werknemer in de financiële winst – onder meer via de winstpremie die voorzien is in het Zomerakkoord – én als inspraak en betrokkenheid van diezelfde werknemer.

Inspraak maakt trots

“Heel wat werkgevers zoeken naar de beste formule om hun medewerkers te belonen. De focus ligt nu op de nieuwe winstpremie die in het Zomerakkoord staat en vanaf 1 januari 2018 van kracht moet worden, maar het kan verder gaan dan dat”, zegt Sarah Peeters, director Legal & Reward. “Medewerkers verwachten meer dan loon, ze willen werken in een organisatie waarin ze geloven en die ze mee kunnen opbouwen”, vult director Career Center Tom Vlieghe aan.

Is de winstpremie een *big issue* bij Acerta?

Peeters: “In het kader van een verloningsbeleid is dat natuurlijk wel een belangrijke factor. De winstpremie is een nieuwe financiële vertaalslag van participatief ondernemen waarbij een percentage van de winst naar de werknemers gaat. Maar dat mag niet het enige zijn, je moet dat koppelen aan het inzetten van talent. Er zijn tal van studies die aantonen dat het verlonen op zich niet de hoofdreden is waarom een werknemer blijft, vertrekt of tevreden is. Inspraak en betrokkenheid zijn cruciaal voor de motivatie.”

Zijn werknemers wel vragende partij voor meer inspraak? Is het niet gemakkelijker om rustig je boterham te verdienen en op tijd naar huis te gaan?

Peeters: “Een enquête bij 2000 werknemers toont aan dat een meerderheid te vinden is voor participatief ondernemen. 70 procent vindt dat de samenstelling van het loon afhankelijk moet zijn van individuele prestaties. 43 procent zegt dat het ook afhankelijk mag zijn van collectieve prestaties, van het team. De nieuwe winstpremie, dat is een beloning op collectief niveau – in tegenstelling tot de individuele bonus.”

Vlieghe: “Loon is belangrijk natuurlijk, maar steeds meer mensen zoeken méér. Ze willen mee de richting bepalen waarin de organisatie moet evolueren, dus echt op hoog, zeg maar strategisch niveau. Anderen willen meer zeggenschap over de manier waarop ze hun werk organiseren. We zien dat dat heel belangrijk is voor motivatie en retentie. Onderzoek dat we gedaan hebben toont aan dat medewerkers die inspraak hebben, trotser zijn op hun organisatie. 78 procent van de mensen die zeggen dat de organisatie met hun ideeën aan



de slag gaat, is fier. Als er met die ideeën niets wordt gedaan, zakt dat percentage tot 32 procent. Een gigantisch verschil.”

Waarom zijn trotse werknemers belangrijk?

Vlieghe: “Omwille van de *employer branding*. Als medewerkers trots zijn, vertellen ze dat ook en worden zo een levende recruiterscampagne. Trotse medewerkers zullen klanten ook veel beter bedienen. Maar de twee zijn belangrijk: inspraak en loon. Medewerkers staan ervoor open om hun verloning te koppelen aan hun verantwoordelijkheid.”

Van de werkgever vraagt participatief ondernemen wel een extra inspanning. Dat moet je toch organiseren in het bedrijf?

Peeters: “Dat klopt. Rond een verloningsbeleid moet je afspraken maken. Vraag is: hoe formeel kan of moet je dat doen? Veel van de bestaande systemen – voor, bijvoorbeeld, een niet-recurren-

te bonus – zijn formalistisch en vereisen dat je een hele procedure doorloopt. Daar zit een werkgever niet op te wachten. Met de nieuwe winstpremie zou dat vanaf 1 januari een stuk vlotter moeten gaan. Werkgevers moeten natuurlijk wel communiceren naar de werknemers en hen duidelijk maken dat het geen verworven recht is. Het staat de werkgever vrij een winstpremie toe te kennen of niet.”

Vlieghe: “Om medewerkers meer inspraak te geven in een organisatie, moet je niet te veel processen opzetten. Mensen weten meestal wel wat er beter kan in hun job en omgeving. Met Me @MyBest hebben wij een concept ontwikkeld waarbij we kijken hoe organisaties ervoor kunnen zorgen dat de medewerkers het beste uit zichzelf halen. Daarbij vertrekken we vanuit de individuele talenten van de medewerkers en hoe we er als organisatie voor kunnen zorgen dat deze nog beter tot hun recht komen in het belang van de bedrijfsdoelstellingen.”

Inspraak schept verwachtingen. Een werkgever die niets doet met alle input, bereikt het omgekeerde effect.

Vlieghe: “Dat is een terecht punt. Je moet dus op voorhand goed nadenken waarvoor je op welk moment inspraak wil geven. In een organisatie waar nul komma nul inspraak is, moet je dat niet meteen opentrekken naar een strategisch niveau. Begin in de eigen werkomgeving van de medewerkers. Alleen dat al creëert een sfeer van betrokkenheid en zal ervoor zorgen dat mensen minder de neiging hebben om te vertrekken.”

Helpt participatief ondernemen ook tegen burn-out en bore-out?

Vlieghe: “Dat kan helpen, maar het is geen garantie om het te vermijden, hé. Wat we wel zien, is dat als je medewerkers meer regelruimte geeft, het een positief effect heeft voor het welzijn op het werk.”

Een stap verder dan winstdeling, is het mede-eigenaarschap.

Peeters: “Sinds 2001 is er een wet die een werknemersparticipatie mogelijk maakt, hetzij in cash, hetzij in aandelen – meestal via aandelenopties. Ook dat moest zorgen voor een grotere betrokkenheid en collectieve doelgerichtheid. Omdat je daarvoor een winstparticipatieplan moet opmaken, had het systeem niet het verhoopte succes. Er zijn wel een aantal beursgenoteerde bedrijven die zo'n plan hebben, maar dat is meestal voor een beperkt aantal medewerkers en niet voor de hele onderneming. Dat is ook logisch: werkgevers staan er niet om te springen dat het hele bedrijf mede-eigenaar wordt.”

Is participatief ondernemen een troef in de 'war for talent'?

Vlieghe: “Ik ben ervan overtuigd. Zeker als je kijkt naar de toekomstige generatie, dan zie je dat inspraak nog belangrijker wordt. Jonge medewerkers zijn niet alleen op zoek naar een loonbrief, maar naar een uitdaging waar ze zich achter kunnen zetten. Werken heeft een andere plaats in hun leven dan het geval was bij oudere generaties. De komende jaren zal de 'war for talent' blijven woeden, wat betekent dat medewerkers de keuze hebben tussen organisaties. En dan kiezen ze voor een verhaal waar ze een impact op hebben.”



DE WAARHEID IS DAT WIJ U EEN KRANT WILLEN VERKOPEN

De waarheid is dat dit een advertentie is voor De Standaard. Dat wij in deze publicatie adverteren omdat we ons willen linken aan onze sponsors en partners, omdat wij denken dat hun profiel bij het onze past. En dat wij op deze manier ook nieuwe lezers kunnen aantrekken.

Want de waarheid is ook dat hoe meer kranten we verkopen, hoe beter we u over de waarheid kunnen vertellen. Onze journalisten kunnen dan grondiger uitzoeken hoe de vork precies in de steel zit. Meninge filteren en feiten uitklaren. Want de waarheid is dat u tegenwoordig al genoeg onwaarheden te lezen krijgt. En nog meer halve waarheden die in iemand anders zijn kraam passen. De waarheid is dat u op ons rekt om de waarheid zo goed mogelijk bloot te leggen, en dat wij op u rekenen om uw tijd en geld in ons te investeren.

Kortom de waarheid is niet altijd gemakkelijk. De waarheid is bovendien dat uit onderzoek blijkt dat u meer geneigd zal zijn om een krant te kopen wanneer er een stippellijn rond ons aanbod staat. En dan nog meer als er een schaarstje bij staat.

Ontdek onze aanbiedingen en kortingen

via standaard.be/abonnement

