



(Vlnr.) Piet Brys (directeur HRM van Idewe), Thomas Van Eeckhout (CEO van EASI) en Toon Bossuyt (CEO van BOSS Paints)

Betrokkenheid: de bouwstenen

Hoe betrek je medewerkers zo goed mogelijk bij de zaak, zodat ze spontaan het beste van zichzelf geven? 'Ondernemen' vroeg het aan Toon Bossuyt, Piet Brys, Robert De Clercq en Thomas Van Eeckhout. Zij benadrukten het belang van een cultuur met waarden als kompas en een leider-schap dat veel autonomie geeft.

Onze gesprekspartners waren allen te gast bij Boss Paints. Toon Bossuyt (CEO van Boss Paints) verwelkomde Piet Brys (directeur HRM van Idewe), Robert De Clercq (provinciaal directeur West-Vlaanderen bij VDAB) en Thomas Van Eeckhout (CEO van EASI).

Erkenning als uitgangspunt

Voor Thomas Van Eeckhout (EASI) zit betrokkenheid hem in de kleine dingen. Alles begint bij kleine, maar consistente tekenen van erkenning: "Ik ben ervan overtuigd dat betrokkenheid — en dus het lang bij een werkgever in dienst blijven — slechts in mindere mate te maken heeft met het financiële. Het belangrijkste is inspelen op de behoeftes die je medewerker heeft. Kleine dingen betekent dat je hen apprecieert in wat ze doen en dat ook benoemt, bijvoorbeeld door simpelweg met hen te praten en hen te bedanken."

EASI trekt die lijn door en laat medewerkers doorgroeien en aandeelhou-

der worden van het bedrijf: "We werven nooit externe managers aan omdat we de collega's zelf de kans willen geven om door te groeien." Die houding begint reeds bij de vacature. Rekruteurs hebben oog voor wat ze het *'rising star'*-potentieel noemen. Medewerkers moeten het in zich hebben om door te groeien. "Ook al gaan we als bedrijf dan misschien soms wat trager, we geven steeds kansen en dus erkenning aan onze eigen mensen."

Waarden

Voor Piet Brys (Idewe) moet die erkenning deel uitmaken van de cultuur. Die cultuur wordt dan weer bepaald door de waarden. De Idewe-waarden komen

daarom in alles terug. “Als ik sollicitanten zie, dan toets ik af hoe ze tegenover onze waarden staan.”

Kennis delen is zo'n waarde. “Dan bespreken we het curriculum van iemand op basis van voorbeelden over het openstaan voor nieuwe kennis en inzichten, evenals het delen ervan. Dat is cruciaal en hanteerbaar.”



“De leiders zijn de ruggengraat van onze organisatie.”
(Robert De Clercq)

Wie in dienst komt, krijgt na zes maanden een evaluatie, helemaal gebaseerd op de waarden. Het zijn eveneens de kapstokken voor ontwikkelingsgesprekken. Als iemand een opleidingstraject wil volgen, gaat het opnieuw over het passen binnen de waarden. “Wie de waarden deelt, is automatisch meer betrokken”, stelt Piet Brys.

Cultuur

Toon Bossuyt (Boss Paints) gelooft eveneens dat medewerkers willen dat hun werk gezien en geapprecieerd wordt. Hij kan zijn 250 werknemers niet zelf allemaal zien, maar rekent daarvoor op zijn managers. Ook zij moeten allen dezelfde waarden onderschrijven. Die waarden moeten door zoveel mogelijk mensen gedragen worden in de organisatie.

“Met die cultuur begint alles, ook de betrokkenheid van de ploegen. Het idee van Thomas om heel bewust met iedereen bezig te zijn en samen te kijken hoe de medewerker de vleugels kan open slaan, is een mooi principe.”

Een groter geheel

Om betrokken te zijn, moeten mensen hun job graag doen. Ze moeten de zin ervan inzien en het gevoel hebben dat ze een bijdrage leveren aan het grotere geheel. De complexiteit van vandaag vraagt dat mensen elkaar daarin ondersteunen en helpen. Aan het woord is Piet Brys (Idewe): “We zien verbindend leiderschap als middel om samen te zoeken naar oplossingen. We investeren dan ook in gedreven professionals die autonomie krijgen. Elke medewerker heeft recht op een leidinggevende, maar omgekeerd mag de leidinggevende zijn medewerkers niet als zijn bezit

zien en gebruiken. Hen richting, ruimte en regelmogelijkheid geven, werkt. We hechten daarbij veel belang aan feedback. We houden intervisie met onze leidinggevendens: wat heb jij aangepakt en hoe heb je het met je medewerkers voor mekaar gekregen?”

Dat met elkaar delen doet hen beseffen hoe het kan, en helpt vervolgens om in nieuwe situaties medewerkers verder te betrekken. Als leiders zich kwetsbaar

“Ook al gaan we als bedrijf dan misschien soms wat trager, we geven steeds kansen en dus erkenning aan onze eigen mensen.”
(Thomas Van Eeckhout)

durven opstellen, maakt hen dat net sterker, weet de HRM-directeur: “Zeg gerust soms dat je het niet allemaal weet en durf een beroep te doen op je mensen. Vallen en opstaan hoort bij leiderschap.”

In de openbare sector moet vandaag nogal wat bespaard worden, zo stelt Robert De Clercq, provinciaal directeur Arbeidsmarktbeheer West-Vlaanderen bij VDAB. Dit kan leiden tot ongerustheid bij de medewerkers. “We kunnen mensen betrekken door ze te laten doorgroeien binnen de mogelijkheden die er zijn en ruimte te geven bij de taakuitvoering. Ook bij ons zijn de teamleiders van groot belang. Ze zijn de ruggengraat van onze organisatie. De teamleiders hebben allen een 15 tot 20-tal mensen aan te sturen. Die zitten vaak verspreid over de provincie, wat het niet makkelijker maakt om een eengemaakte cultuur te realiseren. Medewerkers halen hun betrokkenheid vooral uit wat ze bereiken met hun klanten, werkzoekenden en werkgevers. Het bevorderen van de omstandigheden om dit te realiseren, ligt binnen de rol van de teamleider.”

Leiderschap

Voor Thomas Van Eeckhout (EASI) is leiderschap een heel belangrijk element in een cultuur van betrokkenheid. De manager wordt soms nog te veel gezien zoals in de oude school. Dat was de man die alles moest weten en het meeste moest kennen. Dat hoeft vandaag bijlange niet meer zo te zijn. Voor de CEO van EASI mag de leidinggevende zich gerust kwetsbaar opstellen: “Dat



zijn mensen zich kunnen ontplooiën is zijn eerste opdracht. Zo werken wij althans met onze leiders. Wie doorgroeit en chef wordt, denkt soms dat hij heel streng moet zijn. In de eerste maanden

begeleiden we de nieuwe chefs naar modern leiderschap.”

Piet Brys (Idewe) gelooft sterk in gedeeld leiderschap om de betrokkenheid te stimuleren. Leidinggeven is vandaag heel moeilijk, getuigt hij: “Je moet met heel veel zaken bezig zijn. In onze teams zie ik dan ook soms dat leiders hun leiderschap delen. Voor zaken waarin ze minder goed zijn, gebruiken ze het talent van anderen in het team. Ik ken leidinggevers die bijvoorbeeld voor de coaching van collega’s een beroep doen op een teamlid. Die kan dan die activiteit verder ontplooiën.” Op die manier kan een teamlid evolueren in leiderschap zonder meteen de volle verantwoordelijkheid op zich te krijgen. Verder gelooft Piet Brys ook in verbindend leiderschap. “De leidinggevende moet kijken naar de verbindingen tussen medewerker en organisatie, tussen de medewerkers en wat die zoeken in hun job, en tussen medewerkers en het team.”

Respect voor autonomie

Toon Bossuyt gelooft in vrijheid geven. Iets opleggen van bovenaf werkte vroeger, maar vandaag niet meer. Vrijheid



“Met de bedrijfscultuur begint alles, ook de betrokkenheid van iedereen.”

(Toon Bossuyt)

geven is een risico, maar géén autonomie geven werkt uiteindelijk contraproductief.

Maar zo’n cultuur begint van bovenuit. De top moet een organisatie aansturen vanuit vertrouwen en niet vanuit angst en controle. “Leiders worstelen ermee om hun werknemers autonomie te ge-



Robert De Clercq (provinciaal directeur West-Vlaanderen bij VDAB)

ven. Dat is de paradox: een leider voelt zich verantwoordelijk en wil het goed doen. Maar om goed te doen voor je mensen, moet je hen loslaten. Dat je liefst wil controleren, is de valkuil. Je moet als leider de moed hebben om mensen te durven vertrouwen. Je bent bang je resultaat niet te behalen of om je team los te laten. Dan vergt het durf als leider om onzeker te zijn en hen als team vrijheid en ruimte te geven. Soms twijfel je en geef je te weinig vrijheid. Maar je loopt ook het risico wel eens te veel vrijheid te geven, waardoor dan iets fout loopt. Wat kunnen mijn mensen aan, is een belangrijke vraag. Wanneer los ik het handje van mijn kinderen?”

Vertrouwen

Robert De Clercq (VDAB) geeft een voorbeeld uit zijn wereld: “Bij ons werd de prikklok afgeschaft. Tijds- en plaats-onafhankelijk werken werd de norm. Dat betekent meer autonomie voor de mensen. Ook bij mij worstelen de leiders met deze autonomie. Links en rechts zag ik iemand extra regels invoeren

over het begin en eindtijdstip van wie thuiswerkt. Ook hier is mensen vertrouwen en hen loslaten de boodschap om de betrokkenheid te verhogen. Naarmate je je medewerkers minder controleert, krijg je meer vertrouwen in de organisatie.”

Toon Bossuyt blikt bij wijze van concreet voorbeeld even terug naar vorig jaar, toen de resultaten “minder waren”. “We moesten op de kosten letten. We hebben toen als directie gevraagd dat iedereen zou kijken waar kon bespaard worden. We stopten met rekruteren en gaven geen loonsopslag dat jaar. Alle andere besparingen vroegen we aan onze medewerkers. Die kwamen met een miljoen euro aan voorstellen af op een jaar tijd. Dat was een mooi voorbeeld van autonomie. Onze medewerkers voelden zich betrokken. Net door geen target op te leggen en autonomie te geven, kregen we meer besparingen. De mensen waren niet alleen betrokken, ze waren achteraf heel trots op hun realisatie. Zo werken vergt vertrouwen. Je bekomt heel wat krediet van je medewerkers op deze manier.”

Betrokkenheid versus tevredenheid

We vragen ons ook af of we de temperatuur kunnen meten met bijvoorbeeld tevredenheidsenquêtes. Maar Piet Brys (Idewe) waarschuwt: verwar betrokken-

heid niet met tevredenheid. Betrokkenheid gaat veel verder dan louter tevredenheid. “In onze risicoanalyse van psycho-sociaal welzijn zitten een aantal componenten die voor ons indicatoren zijn van betrokkenheid en engagement naar de organisatie. De score is één ding, maar belangrijker is na te gaan wat je mensen je hebben willen zeggen en vervolgens hoe je met die boodschap aan de slag gaat.”

Robert De Clercq (VDAB) volgt in de redenering: “Wij meten de klassieke tevredenheid maar daar haal je vooral trends uit. Wat gebeurt er en wat steekt achter



“Om betrokken te zijn, moeten mensen hun job graag doen. Ze moeten de zin ervan inzien en het gevoel hebben dat ze een bijdrage leveren aan het grotere geheel.”
(Piet Brys)

die hogere of lagere tevredenheid? Belangrijk is wat je ermee doet en hoe je medewerkers hierbij betreft. Verwar het inderdaad niet met betrokkenheid. Mensen kunnen tevreden zijn met een warm bureau en een goed inkomen. Daarom zijn ze nog niet betrokken.”

Thomas Van Eeckhout (EASI) vindt het niet nodig om er zo theoretisch over te denken: “Tevreden of betrokken, het is een goede evolutie dat bedrijven bezig zijn met het geluk en de betrokkenheid van hun mensen. Hoe ze er nu juist aan werken is van minder belang. Dat kan via feedbackgesprekken of via een app zijn. Je doet sommige zaken en als het tegenvalt, stop je ermee en doe je iets anders. Als het maar authentiek is. Dat is voor mij belangrijker dan puntjes afvinken. Je moet oprecht zijn met je medewerkers en je kwetsbaar durven opstellen. En je moet vooral zelf betrokken zijn bij je werknemers.”

Tekst: Patrick Verhoest | Foto's: Jan Locus

Voor je agenda

Thomas Van Eeckhout (CEO van EASI) is samen met Daan De Wever (CEO van Destiny) op 10 maart te gast bij ETION voor een lunchgesprek over gedeelde bedrijfscultuur en gelukkige werknemers.



Thomas Van Eeckhout (CEO EASI)



Daan De Wever (CEO Destiny)

Datum: 10 maart, 11.45 uur
Locatie: Living Tomorrow, Vilvoorde
Meer info & inschrijven via www.etion.be.

Innovatieve bedrijfscultuur gaat dikwijls gepaard met groei

Teamleiders moeten niet proberen om hun teamleden achter de veren te zitten om ze productiever te maken. Ze kunnen hen beter stimuleren om creatief te zijn.

Bedrijven met een innovatieve bedrijfscultuur maken namelijk twee keer meer kans op dubbele groeicijfers, zo blijkt uit Work ReWorkeed, een studie van Microsoft. De studie focust op de raakvlakken tussen technologie, leiderschap en bedrijfscultuur.

Bovendien vinden én behouden dergelijke bedrijven ook vlotter talent. De meeste van de Belgische medewerkers in deze organisaties zijn niet van plan om van baan te veranderen. In minder innovatieve bedrijven ligt die intentie een stuk hoger.

Werknemers én managers van innovatieve bedrijven geven ook veel meer aan dat ze opnieuw zouden solliciteren voor dezelfde baan dan in minder innovatieve bedrijven.

Kenmerkend voor innovatieve culturen is dat medewerkers zich daadwerkelijk gesteund voelen door hun leiders. Ze geven drie keer meer aan dat ze zich gesterkt voelen in het nemen van beslissingen. Bovendien is de kans groter dat zij aangeven dat hun stem binnen het bedrijf gehoord wordt.

De verandering van de bedrijfscultuur moet wel van de top komen. Zodra de directie op één lijn staat, zijn managers echter doorslaggevend bij verandering. Zij moeten dan wel de vaardigheden en mentale flexibiliteit hebben om verandering aan te sturen. (JC)