

SURVIVAL OF THE FITTEST

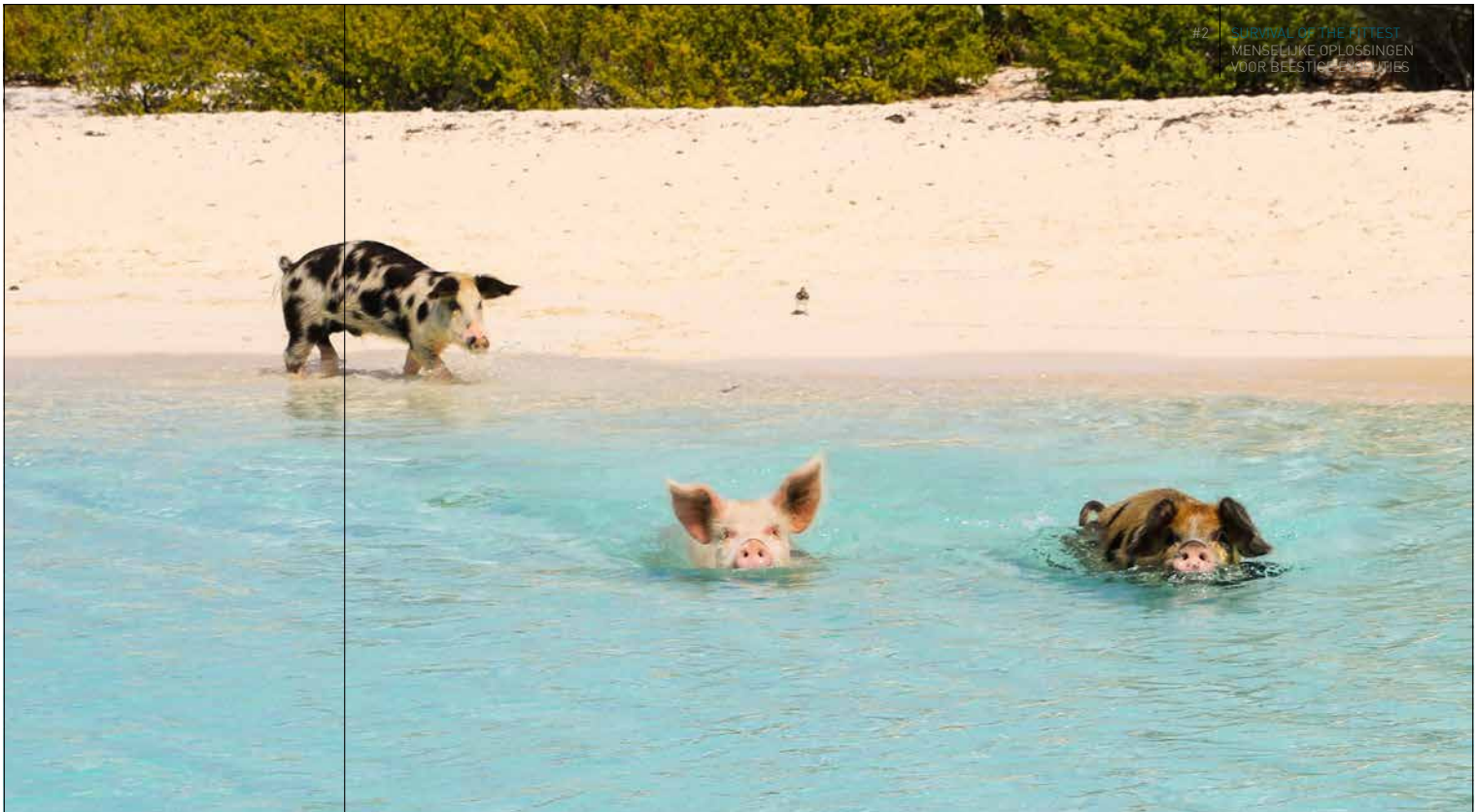
**MENSELIJKE OPLOSSINGEN
VOOR BEESTIGE EVOLUTIES**



CONGRESVERSLAG

**15de CONGRES OVER COMPETENTIES
EN TALENT IN DE ZOO VAN ANTWERPEN
19 JANUARI 2017**





VOORWOORD

SURVIVAL OF THE FITTEST

OP 19 JANUARI NAMEN 125 PROFESSIONALS deel aan het 15^{de} Quintessence congres over competenties en talent. Het werd een bijzondere editie in de volledig vernieuwde Zoo van Antwerpen. Beestig interessant!

Context! Dat was zowat het codewoord voor dit congres. Contexten en werkcontexten veranderen voortdurend. Mensen veranderen, organisaties veranderen, regelgeving verandert. En dat in een hypergeconnecteerde en geïntegreerde wereld. Voor bedrijven is het een kwestie om zich hierin staande te houden. Jawel, survival of the fittest.

Tijdens dit congres kregen de deelnemers inzicht in hoe context een hefboom naar de toekomst kan zijn. Tenminste: voor wie de veranderende context niet als een bedreiging ziet maar als een hefboom naar een andere (arbeids)organisatie en HRM.

Bij Quintessence helpen we onze klanten om wendbaar met de bedrijfscontext van vandaag om te gaan. Onze ervaring en expertise delen we graag. Sharing is caring.

In dit eerste deel krijgt u een verslag van het congres. Om alles rustig te laten bezinken. Binnenkort ontvangt u van ons ook een white paper met de belangrijkste bevindingen uit ons talent- en competentieonderzoek, en passant aangevuld met inspirerende voorbeelden uit de praktijk. Veel lees- en kennisplezier!

Lou van Beirendonck
Prof. Dr. Lou Van Beirendonck, Founder-Director Quintessence & DONUS, Hoofddocent HRM Antwerp Managementschool

“Onze ervaring en expertise delen we graag. Sharing is caring.”



INHOUD

- **04 CONTEXT! CONTEXT! CONTEXT!**
QUINTESSENCE, PROF. DR. LOU VAN BEIRENDONCK, FOUNDER-DIRECTOR
QUINTESSENCE & DONUS, HOOFDDOCENT HRM ANTWERP MANAGEMENTSCHOOL
- **06 DE CONTEXT VAN LEIDINGGEVENDE MARY**
QUINTESSENCE, PATRICK BOUTS, MANAGEMENT CONSULTANT
- **07 LEIDERSCHAPSCASE 1: VAN 'OMDAT IK MOET' NAAR 'OMDAT IK WIL'**
ETEX, PAUL VAN OYEN, CEO
- **08 LEIDERSCHAPSCASE 2: CHRISTELIJKE MUTUALITEITEN
HOOFD EN BUIK VERBINDEN**
CHRISTELIJKE MUTUALITEITEN, ALAIN FLORQUIN, HR DIRECTOR
- **09 LEIDERSCHAPSCASE 3: CHILD FOCUS
IEDEREEN BETROKKEN**
CHILD FOCUS, HEIDI DE PAUW, CEO
- **10 LET'S GROW: MET BLACK COFFEE EN PIC**
INNO.COM, STÉPHANIE PORTEMAN, HR DIRECTOR
- **11 G(R)OEIGESPREKKEN: MOBILITEIT ALS UITDAGING**
JESSA ZIEKENHUIS, FRANK CLERIX, HR MANAGER
- **12 VAN COMPETENTIES NAAR TALENT,
EEN WARE CULTUURVERANDERING**
JOANKNECHT & VAN ZELST, LONNEY GERIS, HR MANAGER
- **13 DE ACADEMICUS AAN HET WOORD:
ZELFSTURENDE TEAMS BRENGEN REDDING!**
KU LEUVEN, GEERT VAN HOOTEGEM, PROF.
- **14 CASE BOMBARDIER:
TEAMWERK BEGINT BIJ DE LEIDING**
BOMBARDIER, EDWIN VAN VLIERBERGHE, VICE PRESIDENT GLOBAL SUPPLY CHAIN
BOMBARDIER TRANSPORTATION
- **15 SURVIVAL OF THE FITTEST IN DE DIERENWERELD?
OVER KRIMPENDE HERSENEN EN PROFITEURS**
DIRK DRAULANS, ZOÖLOOG, JOURNALIST

LOU VAN BEIRENDONCK

CONTEXT! CONTEXT! CONTEXT!

Context is een veel positievere manier om de arbeidsomgeving te benaderen dan het alomtegenwoordige en bedreigende VUCA (volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambigüiteit), vindt Lou Van Beirendonck. Hij heeft het liever over 'context' en 'connectie'.

VUCA is een staat van 'zijn' die ge-projecteerd wordt op de wereld van vandaag. De Founder-Director van Quintessence Consulting is niet zo happig op het negativisme van het begrip. Hij pleit er liever voor een context voor medewerkers te creëren die hen sterker maakt als individu. Bedrijfscultuur, zingeving, paars leiderschap, HR-systemen en arbeidsorganisatie bieden hier ondersteuning. (zie tekening model)

Lou vindt **openheid, connectie en integratie cruciale antwoorden op de maatschappelijk-economische evoluties** die zich onverbiddelijk doorzetten. Om maar één voorbeeldje van een dergelijke evolutie te geven: in de U.S. zijn 20 tot 30% van de werknemers nu al freelancer en in Nederland zijn er zelfs al meer dan 1 miljoen ZZP'ers. Kan een bedrijf - of een land - zijn arbeidsbeleid dan nog eng afstemmen op vaste contracten? Of op de eigen lokale (arbeids)markt? De vraag stellen is ze beantwoorden. De enige manier waarop u hiermee kan omgaan is integratie en connectie maken. Dat is **vlakker, socialer en opener** dan op de traditioneel hiërarchische manier aan bedrijfsvoering doen. Vertaald naar de HR-wereld betekent dit **paars HRM**, een concept dat Lou Van Beirendonck jaren geleden al lanceerde. Breder gepositioneerd pleit hij nu ook voor **paarse bedrijfsvoering**. Dialoog staat er centraal.

FLEXICURITY EN HOLACRACY

Waarom hij de zaken breder ziet dan louter en alleen HRM? Omdat rigiditeit plaats maakt voor flexicurity. Holacracy (zelforganisatie) neemt toe en een breed duurzaamheidsmodel doet zijn intrede in heel wat bedrijven. Bedrijven zullen hun leiderschap hierop afstemmen: **van controle naar dialoog**. Lou illustreert dit met

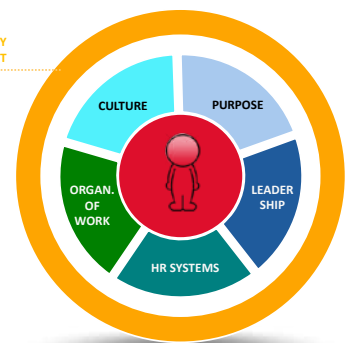
een interessante link naar de actualiteit: "Brexite en Trump zijn een reflex van 'old school' en kan gekaderd worden als een vergissing in het parcours naar connectie." Wat betekent dit nu concreet? Paars management verenigt profit met people. Het is een logische stap in de bedrijfs-wereld die al langer de CSR-principes omarmt en het is niet zomaar de zoveelste managementkreet: **"Een bedrijf dat aan CSR doet, haalt betere resultaten.** CSR correleert bijzonder hoog met het engagement van een werknemer, wat op zijn beurt sterk correleert met de organisatorische prestaties."



OVER COMPETENTIES EN TALENTEN

HR zit in een ideale positie om in een bedrijf people met profit te verbinden, door onder andere competenties en talenten van hun medewerkers te ontwikkelen en te ondersteunen, aandacht te besteden aan L&D en aan (paars) leiderschap. "Het lijkt wel alsof de HR-wereld wat dit betreft de laatste tijd wat stilgezeten heeft. De competentieprofielen en het competentie-management zijn geïnstalleerd en dat geeft het gevoel op de goede weg te zijn. Niets is minder waar. **Uit onderzoek van IBM blijkt bijvoorbeeld dat men 39% van de medewerkers niet opnieuw zou aanwerven.** Een hallucinant getal.

SOCIETY, ECONOMY
& LABOUR MARKET



Een aandachtspuntje is ook dat HR-managers het effect van hun inspanningen rond competentie- en talentmanagement overschatten. Medewerkers percipiëren dit echter anders. "HR managers bedoelen het goed maar het komt niet over", aldus Lou Van Beirendonck.

Vanuit een ander perspectief zijn de cijfers al even hallucinant. Wanneer iemand zijn taken goed uitvoert (percentiel .80) dan ontstaat er 40% meer rendement. Topverkopers zouden zelfs tot 6 maal meer verkopen dan de gemiddelde verkoper en een top IT'er haalt 9 maal meer rendement. Deze cijfers mogen een inspiratiebron zijn om mensen sterk te laten staan in hun talent. Dat vraagt opnieuw de aanpassing naar paars leiderschap.

PAARS LEIDERSCHAP AFGEZET TEGEN BLAUW EN ROOD LEIDERSCHAP

Paars management is een mix van blauw en rood management. Blauw management vertrekt vanuit de bedrijfsmissie en is analytisch, rood management plaatst mensen en hun talenten centraal. Enkel bedrijven die voor paars management – een gezonde mix van blauw en rood – kiezen, zullen overleven.

L&D: RESPONSABILISERING VAN DE MEDEWERKER

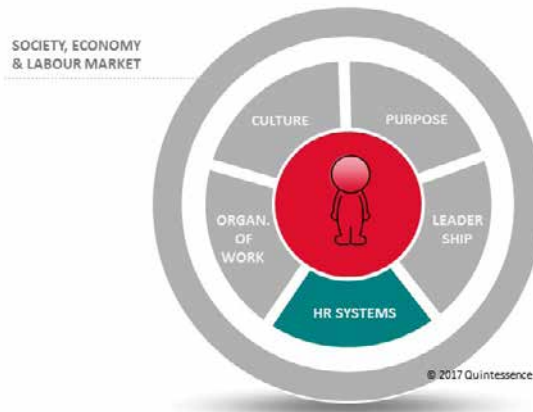
Het belang van de leidinggevende blijkt ook uit de dominante stempel (95%) die

leidinggevend op L&D drukken. Slechts 5% van de werknemers volgt helemaal uit eigen beweging opleiding. Toch is L&D (gelukkig) volop in beweging. Het klassikaal leren met lange doorlooptijden en vaak middelmatig gemotiveerde cursisten maakt plaats voor een stimulerende context, just-in-time leren en blended learning, met de medewerker aan het stuur. Ook hier staat dialoog centraal. Het belang van L&D kan u nooit onderschatten, net omdat het de medewerker sterk maakt in een wereld vol data & intelligence. Bovendien worden, naast professionele competenties, de typisch menselijke competenties als empathie, creativiteit en innovatie nog belangrijker in de toekomst.

EVIDENCE BASED HR EN HR ANALYTICS

Lou Van Beirendonck pleit voor evidence based HR. Wetenschappelijk onderzoek, maar vooral inzicht vanuit de praktijk, **duwt de kwaliteit van HR-praktijken omhoog**. Uit het Quintessence-onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat mensen zich in een selectieprocedure gerespecteerd voelen wanneer er aandacht besteed wordt aan de relationele kwaliteit tussen assessor en sollicitant. Dat draagt significant bij tot de tevredenheid van de sollicitanten, die dan weer sterk correleert met de acceptatie van de resultaten.

Tijdens een onderzoek in een specifieke organisatie werd HR ook gevraagd naar de correlatie tussen het resultaat van het assessment en de mate waarin iemand later als hoogperformant werd ingeschat,



met een tijdsdecalage van 1 tot 14 jaar tussen assessment en het evaluatiemoment. Die performantiescore werd vervolgens vergeleken met de competentiescores tijdens het assessment. Een belangrijk deel hiervan (percentiel .48) wordt gedragen door de competenties plannen en organiseren, visie en richting geven. Frappant is ook dat in dit onderzoek de eindevaluatie van de directie over de performantie negatief correleert met de competentie 'coachen'. Anders gesteld: blijkbaar zijn de mensen die hier als hoog performant

worden aanzien niet de mensen die tijdens het assessment goed scoren op coachen. Er is zelfs een negatieve correlatie. Lou Van Beirendonck verwittigt: "Veralgemeen dit alstublieft niet! Dit toont echter wel dat **het nuttig kan zijn systematischer en methodologischer na te denken over ons werk**. Dit kan HR voeding geven voor gefundeerde gesprekken met de algemene directie." Om zo misschien eindelijk eens tegemoet te komen aan de jarenoude verzuchtingen om op strategisch niveau mee te spelen?

"Iedereen heeft talent maar er zijn er maar enkelen die talent zijn. Het is een bijzondere uitdaging te zorgen dat iemand talent is."

LOU VAN BEIRENDONCK

PAARS HRM



Paars HRM is een gedachtengoed dat Lou Van Beirendonck uitwerkte en dat eropgericht is de verantwoordelijkheden van de werknemer en de organisatie op mekaar af te stemmen. Blauw (hoofd) en rood (hart) zijn hiervoor beide nodig. Vandaar het begrip 'paars HR-beleid'. Meer weten over Paars HRM, kijk hier: www.youtube.com/watch?v=OxwoUnYIW7g

Leestip: Lou Van Beirendonck, 'Paars Management. Leidinggeven met hart en cijfers'. Uitgeverij Lannoo.

COMPETENTIE- EN TALENTMANAGEMENT IN BELGIË (2016)

- × Weinig significante vooruitgang sinds 2013
- × Evenwel, meer aandacht voor dialoog (relationele kwaliteit)
- × HR en leidinggevend overschatten het effect van de inspanningen
- × Talentmanagement kent (nog) geen grote doorbraak
- × De leidinggevende heeft nog een doorslaggevende stem bij de keuze van ontwikkelingsmogelijkheden, hoewel hij zegt dat de werknemer zelf de keuze heeft
- × Nog te weinig focus op groei



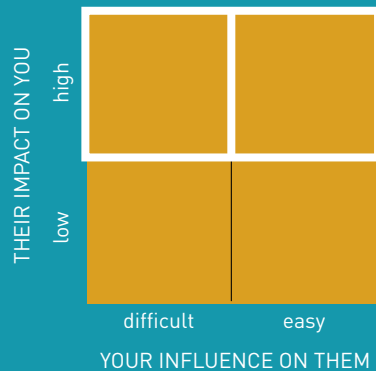
controle	vertrouwen	dialoog & afspraken
sturende leider	coachend	verbindend, gedeeld
normerend	waarderend	normerend & waarderend
instructie	zelfsturing	zelfregulering gegeven doelen
opvolgsystemen	geen formele systemen	dialoog -ondersteunende

© Lou Van Beirendonck

DAAG UZELF EVEN UIT!

Denk na over uw eigen context, beantwoord de vragen en breng ze visueel in kaart in volgend schema:

- ✦ Welke spelers zijn er rondom u, andere dan uzelf en uw eigen mensen, die impact hebben op uw professionele besluiten?
- ✦ Kies daaruit de top 5 en beantwoord dan 3 eenvoudige vragen voor elk van die top 5:
 - Hebben ze een hoge of lage impact op uw prestatie?
 - Hebben ze een positieve of negatieve impact op uw prestatie?
 - Hoe makkelijk is het voor u om hen te beïnvloeden?



DE CONTEXT VAN LEIDINGGEVENDE MARY

“Stel u even in de plaats van een leidinggevende,” vraagt Patrick Bouts, Management Consultant van Quintessence. “Laten we haar Mary noemen.”

Mary is een highperformer die men vraagt, als Ierse, om in Parijs een softwareproject te leiden. Een forse uitdaging waar ze met plezier aan begint. Toch zit ze binnen de kortste keren op haar tandvlees want ze moet jongleren tussen haar verschillende rollen en

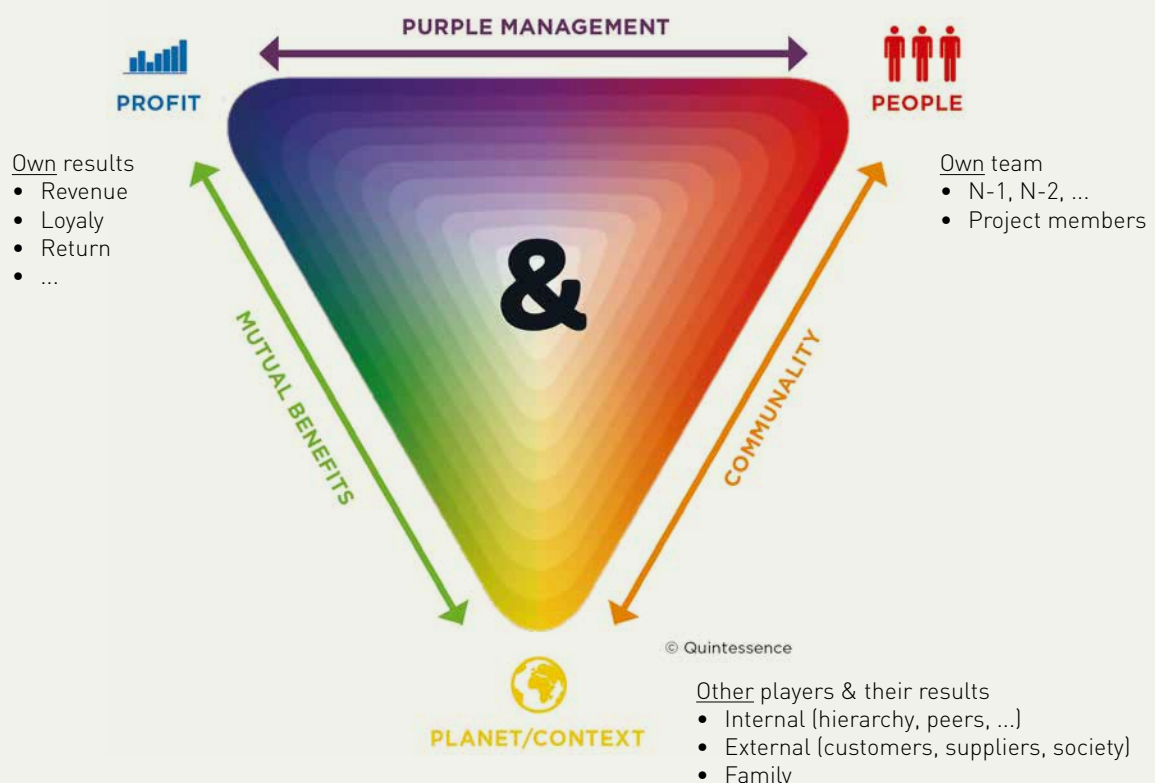
stakeholders. People, Planet & Profit botsen. Herkenbaar voor u, als leidinggevende? Dit schema stelt de complexiteit van de realiteit voor. “Misschien ook gebruiken om grip te krijgen op uw eigen context?”, stelt Patrick voor.

“Leiderschap hangt af van wat de leider moet doen en dat is in de eerste plaats ongeschijnlijke tegenstrijdigheden verzoenen tussen resultaten halen, teams geëngageerd houden en met andere spelers rekening houden.”

PATRICK BOUTS, MANAGEMENT CONSULTANT VAN QUINTESSENCE



LEADERSHIP IS ABOUT INTEGRATING 3 PERSPECTIVES OR “INTERESTS”



LEIDERSCHAPSCASE 1: ETEX VAN 'OMDAT IK MOET' NAAR 'OMDAT IK WIL'

Dat de visie op leiderschap ook binnen een bedrijf al eens durft te veranderen, blijkt meteen al uit de openingszin van Paul Van Oyen, CEO van de Belgische industriële groep Etex: "Over 6 maanden denk ik misschien – hopelijk zelfs – helemaal anders over leadership." Dat komt omdat Etex radicaal het roer omgooide en nu op zoek is naar een nieuw equilibrium met de medewerker op een centrale plaats.

Etex koos ervoor de mens centraal te plaatsen, tussen de groei, innovatie en winst – waar het bedrijf bijna maniakaal naartoe streeft – en operational performance die ook belangrijk is om de resultaten te behalen. **De mens centraal stellen betekende een radicale ommekeer voor het bedrijf.** Of zoals Paul Van Oyen het stelt: "Daarvoor hebben we alle schepen achter ons verbrand. Wat we nu doen is onze medewerkers in staat stellen om het verschil te maken. We geven hen de kans om impact te creëren, zichzelf te ontwikkelen en in innovatieve teams samen te werken. Zo willen we de meer dan 17.000 medewerkers laten evolueren naar die broodnodige intrinsieke motivatie: **van 'omdat ik moet' naar 'omdat ik wil'**, binnen de waarden van het bedrijf."

PURPOSE

Tja, maar hoe doet u dat? Door ervoor te zorgen dat iemand ook connectie vindt met de eigen zingeving (purpose), stelt de CEO. "Het is bijzonder belangrijk dat die zinge-

ving er al is vanaf 8u en niet alleen vanaf 18u, wanneer de medewerker weer thuis komt. Eigenlijk worden we zo allemaal weer wat de entrepreneurs van vroeger."

BREED LEIDERSCHAPSKADER

Leiderschap en leiderschapontwikkeling vormen een heel zwaar commitment dat het bedrijf maakte om naar intrinsiek gemotiveerde medewerkers en teams te kunnen evolueren. Dat betekent niet dat de systemen en processen - zoals ook in HR - op de schop gaan, wel dat ze anders ingezet worden: snel, doeltreffend, minder als doel, meer als middel.

Etex bouwt aan **een leadershipketting tot heel diep in de organisatie. Het is een framework dat gecreëerd wordt voor de hele organisatie, heel breed, visionair en contextueel.** "Sense of purpose en een breed leiderschapskader zorgen ervoor dat ik iets van iemand gedaan krijg in de context die ik hem geef. Dàt is impact." Momenteel bouwt Etex nog steeds aan het framework. Eén van de eerste stappen die ze daarvoor nam was het **ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal over leiderschap.** "En die taal slaat aan, want doorheen het bedrijf merk je dat er een dialoog ontstaat rond de concepten van leadership." Hoe belangrijk het is een

"Sense of purpose en een breed leiderschapskader zorgen ervoor dat ik iets van iemand gedaan krijg in de context die ik hem geef. Dàt is impact."

PAUL VAN OYEN

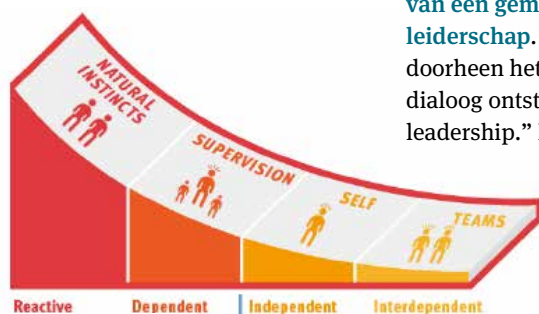


gemeenschappelijke taal te vinden, blijkt uit wat Paul Van Oyen hierover ook nog zegt: "De grote vragen van organisaties corresponderen ook met de grote vraag van individuen. Zoals: 'Hebben we het recht om winst te maken ten koste van de planeet?' Die 2 kunnen connecteren zal volgens mij tot sustainable competitive advantage leiden."

WAARDEN SCHERP STELLEN

Wie al die dingen op tafel gooit, gaat inderdaad voor openheid en dialoog en moet ook in staat zijn de eigen waarden scherp te stellen. Voldoen ze nog in het licht van dit nieuw canvas? Daarom maakt Etex voor het eerst in zijn 110 jaar oude geschiedenis hierover een denkoefening door het beschrijven van honderden situaties en attitudes. "Dat leidt tot concrete stellingname wat we wel willen en wat niet."

Ten slotte stelde Etex voor een 300-tal leidinggevend leiderschapontwikkelingsprogramma's ter beschikking. Het parcours loopt en is nog lang niet afgelopen. "De ontwikkeling van leiderschap is zinvol en loopt goed. Maar het is ook hard werken, met bloed, zweet en tranen."



EXTERNAL MOTIVATION
COMPLIANCE
RULES, PROCEDURES
(Because I have to)

INTERNAL MOTIVATION
COMMITMENT
LEADERSHIP, ROLE MODELING
(Because I want)



LEIDERSCHAPSCASE 2: CHRISTELIJKE MUTUALITEITEN HOOFD EN BUIK VERBINDEN

“De echte winnaar is de dromer die blijft volhouden.” Dat is de binnenkomer van Alain Florquin, HR Director van Christelijke Mutualiteiten (CM). Eentje die in de smaak valt want de quote krijgt in ijtempo de status van tweet. De quote komt wat uit de lucht vallen maar krijgt doorheen zijn betoog wel betekenis.



“We willen een omgeving creëren waarin we mensen kansen geven.”

ALAIN FLORQUIN

“Ik ben ervan overtuigd **dat een organisatie een meerwaarde moet betekenen voor de samenleving**. Alleen zo maken we die warmer”, aldus Alain Florquin. Die meerwaarde blijkt niet alleen uit de missie en visie van een organisatie maar wordt vooral ook **door iedere medewerker** gerealiseerd. Maar dat lukt alleen als er connectie is tussen de eigen waarden en die van het bedrijf. CM ging dan ook op zoek naar een HR-beleid dat hoofd en buik bewust samen brengt en zo de verbinding tussen denken en voelen maakt.

PASSION STATEMENT

Die zoektocht naar een nieuw accent in het HR-beleid ontstond vanuit de wens om de CM-medewerkers écht deelgenoot te maken van het CM-verhaal. Meer nog: om hen hier ook een actieve rol in te laten spelen, met hun hoofd én hun hart. **“Daarom is een duidelijke communicatie over de bedrijfswaarden ook zo belangrijk,”** stelt hij. “Als je van je mission statement een passion statement maakt, kom je tot het pure DNA van je organisatie en tot meerwaarde voor de samenleving. Bijvoorbeeld: als wij in onze mission statement zeggen dat de leden centraal staan dan is het ontzettend belangrijk dat onze medewerkers dat ook zo voelen. Wie dat niet doet, heeft bij ons geen plaats.” Opnieuw: de connectie tussen hoofd en hart. Toch is de verbinding maken tussen hoofd en hart makkelijker gezegd dan gedaan. Een van de **sleutels ligt alvast in handen**

van de leidinggevenden. “Zij moeten het voorbeeld geven. Daarom vragen wij: durf als leidinggevende puur en eerlijk te zijn. Durf u kwetsbaar op te stellen. Mislukken mag, fouten maken mag, maar we lossen ze samen weer op.”

LEIDINGGEVENDE ALS COACH

Hoofd en buik van medewerkers en leidinggevenden verbinden, betekent ook dat je moet investeren in HR business partners en de leidinggevende als coach. “Voor ons moet die niet meer dé specialist zijn, zoals vroeger, maar wel een coach. **Het is diegene die samen met de medewerker op weg gaat, op zoek naar een rol, of opeenvolgende rollen, in het bedrijf.** Om dat mogelijk te maken, ontwierp ons directiecomité een veel vlakkere organisatiestructuur waarin iedereen veel makkelijker zijn rol en verantwoordelijkheid kan opnemen. We willen een omgeving creëren waarin we mensen kansen geven en hen toelaten om ideeën te ontwikkelen.” Met een HR van loslaten – Florquin pleit vurig **voor het afschaffen van het instrumentalisme** – is een organisatie in staat om medewerkers te laten schitteren als sterren in het heelal. Het is een verhaal van stug volhouden. Hij besluit waar hij begon: “De echte winnaar is de dromer die blijft volhouden.”

LEIDERSCHAPSCASE 3 CHILD FOCUS IEDEREEN BETROKKEN

Een indrukwekkende en gepassioneerde getuigenis komt van Heidi De Pauw, CEO van Child Focus. “Onze medewerkers worden dagelijks geconfronteerd met zaken die we als mens niet voor mogelijk houden: verdwijning van kinderen en seksuele uitbuiting.”



Child Focus is 24/24 uur beschikbaar en medewerkers moeten in staat zijn om op elk moment professioneel en empathisch te reageren. “In die context is het noodzakelijk dat mensen zich goed voelen in hun vel,” weet Heidi De Pauw.

Daarom ging Heidi De Pauw bij haar aantreden, vijf jaar geleden, resoluut voor een **management van vertrouwen en aandacht voor de mens**. Zo geeft Child Focus vrijaf om aan sport te doen of stelt het een psychosociale coach ter beschikking voor wie dat nodig heeft. Het ultieme doel is dat medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie, of ze nu tot de 50 FTE's behoren of tot de 800 vrijwilligers. “Dat geldt voor iedereen. Ook de medewerkers van de boekhouding of ICT moeten zich goed voelen. **Bij een crisismoment verwachten we immers dat iedereen de handen uit de mouwen steekt.**” Dat is hard werken, psychisch zwaar maar het goede is dat 90% van de zaken goed aflopen.

“Men zegt: ‘culture eats strategy for breakfast’. Wel, dat is ook effectief zo.”

HEIDI DE PAUW



CULTURE EATS STRATEGY FOR BREAKFAST'

Dat management van vertrouwen was eveneens nodig om de medewerkers doorheen het **veranderingsproces** van de voorbije jaren te loodsen. Na 19 jaar is de context waarin de organisatie fungeert

namelijk helemaal anders. “We deden een grondige denkoefening met stakeholders, politie en justitie waarbij we ook de medewerkers heel erg betrokken. Uit deze identiteitsoefening bleek vooral dat we moeten doen wat anderen niet doen en aan sterke partnerships moeten bouwen.”

De veranderingen brachten intern heel wat onzekerheid, zelfs al hadden de medewerkers meegewerkt aan de herbronning. “Men zegt wel eens ‘culture eats strategy for breakfast’. Wel, dat is ook zo. Daarom werkten we de afgelopen 5 jaar **heel hard aan onze alignment om mensen te overtuigen van onze identiteit en onze strategie**. Het is een work in progress.” Wat betekent dit voor haar, als leidinggevende? “Leidinggeven in een dergelijke omgeving is **jongleren met de blauwe, gele en rode bollen, op een dusdanige manier dat je je eigen mentale balans weet te houden.**”

“We gaven de inno.com-consultant een flexibel ecosysteem dat helpt om te groeien en die groei te matchen aan die van inno.com.”

STÉPHANIE PORTEMAN

LET'S GROW: MET BLACK COFFEE EN PIC

Stéphanie Porteman, HR director van strategisch IT-consultancybureau inno.com, staat met beide voeten in een sterk groeiend bedrijf met 80 smart guys die niets liever doen dan autonoom werken. Kwaliteit is het handelsmerk. Groei is de strategie. Komt u er dan met een klassiek HR?



Groeien mag dan al de strategie zijn, toch wil inno.com nooit dat dit ten koste van haar waarden gebeurt. “We gaan nooit, maar dan ook **nooit, compromissen sluiten op topkwaliteit**. Wij willen dat onze consultants voor onze klanten werken alsof het voor henzelf is en met plezier die extra mijl gaan.” Alle beslissingen worden aan dit black-coffee-principe getoetst. **Black coffee** betekent bij inno.com geen compromissen, onberispelijke kwaliteit, focus op wat belangrijk is, echte impact realiseren en altijd meetbare resultaten genereren.

PURPLE GROWTH

Om de groei te ondersteunen ging inno.com ongeveer 1,5 jaar voor een paars management. Gevolg: **bij inno.com zijn er voortaan geen carrièreladders meer**. Zo verwonderlijk is de keuze voor een vlakke organisatie niet. Inno.com is namelijk een huis vol zeer competente en ervaren medewerkers die zich graag verder bekwamen in hun materie en nieuwsgierig zijn naar innovaties in hun vakgebied. **Ze willen vooral hun competenties verder verfijnen of uitbreiden**. “Vertel niet aan een inno.com-consultant wat hij aan carrièrestappen kan verwachten. Geef hem (of haar uiteraard) liever een flexibel ecosysteem dat hem helpt om te groeien en die groei te matchen aan die van inno.com.”

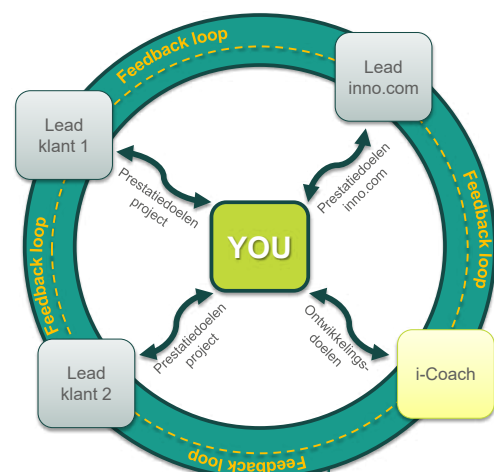
Hoe inno.com dit aan boord legde? “We implementeerden **een heel eenvoudig HR-systeem dat even pragmatisch als agile werkt**. Weg van de traditionele, hiërarchische ladders. Niemand wist perfect wat het zou worden maar doordat de medewerkers zo bij dit paars ecosysteem betrokken werden, wisten ze ook dat we, indien nodig, zouden bijsturen. En ze weten ook dat we de medewerkers de macht geven om over het eigen carrièrepad en groei te beslissen. Zij staan centraal. Dat gaf het nodige vertrouwen om op deze nieuwe manier te werken. Dit paars ecogroei-systeem loopt vandaag op zijn laatste 1.0-benen. Versie 2.0 is op komst.”

PIC

Waar het om draait is dat het individu zelf verantwoordelijk is en centraal staat in zijn werksituatie: the pilot in command (PIC).

PIC betekent dat inno.com voor **een continu systeem van feedback en coaching gaat**. Zo ontstaat een constante dialoog volgens een bepaald proces, maar zonder de massa documenten die vaak aan dergelijke HR-systemen verbonden zijn. Vooral de i-coach

speelt hierbij een belangrijke rol. De combinatie van feedback, coaching, dialoog, opvolging, doelbepaling en evaluatie geeft richting aan het carrièremanagement. Mocht een mens zich afvragen of alles dan vanuit de losse pols en het buikgevoel gebeurt? Neen dus. **Inno.com beschikt wel degelijk over een raamwerk waarbij ze de mate van zelfmanagement en identificatie met het bedrijf in kaart brengen**. Content en context gaan hier hand in hand. “En dat werkt prima zo”, besluit een enthousiaste Stéphanie Porteman.





G(R)OEIGESPREKKEN: MOBILITEIT ALS UITDAGING



Het verhaal van Frank Clerix, HR manager bij Jessa Ziekenhuis, gaat over opnieuw verbinding zoeken met de organisatie na de fusie. Het is een problematiek waar veel zorginstellingen mee te maken hebben: fusies en netwerken komen alsmaar meer voor in een zorgsector waar middelen schaarser worden.

“Koppel verschillende matrixen aan elkaar en er ontstaat een loopbaan in beweging.”

FRANK CLERIX



Om de fusiebeweging van de 2 Hasseltse ziekenhuizen vlotter te laten verlopen en meer beweging mogelijk te maken binnen de zorginstelling werd een fundament gelegd van 16 rollen in 4 domeinen. “Die passen we toe op alle functies of opdrachten. Dat resulteert in vereenvoudiging, met dezelfde rollen voor gelijkaardige functies. Ze zijn een hulpmiddel bij de selectie, beoordeling en ontwikkeling van medewerkers en artsen.”

Omdat een beeld meer zegt dan woorden:

JESSA 2.0

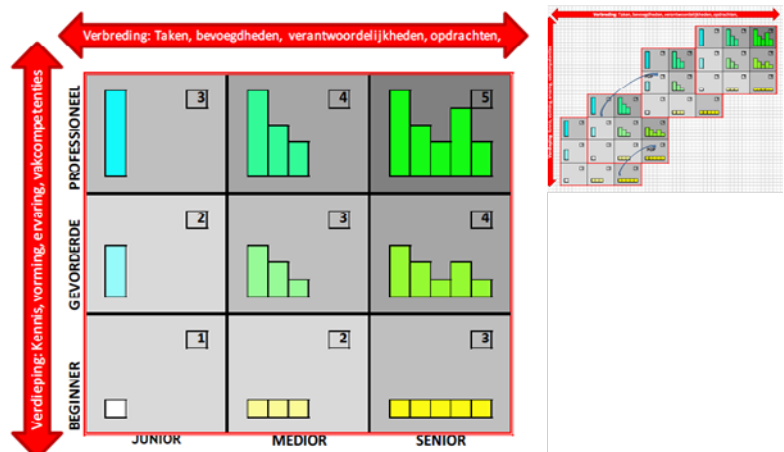


VAN OEI- NAAR G(R)OEIGESPREKKEN

Bij de nieuwe paarse aanpak hoort ook een feedbackcultuur met g(r)oeigesprekken. Frank Clerix: “Het moeten vooral goede feedbackgesprekken zijn die op groei gericht zijn en die leiden naar een loopbaan in beweging.” Dat laatste is overigens geen overbodige luxe in de ziekenhuissector, waar traditioneel niet zo veel carrièresprongen mogelijk zijn. Als werknemers echter in staat zijn om in een bepaalde functie te groeien en voelen dat er aandacht is voor hun talenten kunnen er toch loopbaanpaden ontworpen worden. Neem nu blauwe Kamiel, een bachelor in de verpleegkunde die vooral omwille van zijn diploma en competenties werd aangenomen. Doorheen zijn loopbaan krijgt hij opdrachten bij, zoals stagiairs begeleiden of informatiesessies geven. Als dit nieuwe

opdrachten zijn voor Jessa 2.0, dan beschrijven ze deze in een opdrachtenkaart, met een beschrijving van de competenties, talenten en drive die nodig zijn om die opdracht(en) te vervullen. Als mensen uitblinken in een opdracht kan men mogelijk van hieruit een nieuwe functie creëren.

Kamiel groeit in zijn functie en loopbaan en krijgt daarin ondersteuning via jaarlijkse g(r)oeigesprekken, zonder dat die een verplicht nummertje worden. Frank Clerix: “Dat moeten vooral goede gesprekken zijn. We vinden het belangrijk dat mensen na een gesprek (een startgesprek, functioneringsgesprek, waarderingsgesprek of bijsturingsgesprek) met een goed gevoel naar buiten stappen. In het verleden werden deze gesprekken helaas soms oei-gesprekken, of zelfs foeigesprekken. De bedoeling is vooral dat de medewerker er warm van wordt.” Blauwe Kamiel wordt zo een beetje rode Kamiel. “De bedoeling is vooral om te voorkomen dat iemand verstart, maar wel dat men betrokken en inzetbaar blijft. Aan mobiliteit werken blijft namelijk een uitdaging in een ziekenhuis. Om de beweging erin te krijgen gebeurt dit bij Jessa door middel van een soort matrix. Koppel verschillende matrixen aan elkaar en er ontstaat een loopbaan in beweging.”



CASE JOANKNECHT & VAN ZELST

VAN COMPETENTIES NAAR TALENT, EEN WARE CULTUURVERANDERING

Joanknecht & Van Zelst is een Eindhovens kantoor en bestaat sinds 1948. Met ruim 120 gedreven professionals is Joanknecht sinds jaar en dag een partner voor ondernemers op weg naar succes. In de regio Brainport, maar ook ver daarbuiten. Een organisatie die groeit en waar ontwikkeling van haar medewerkers erg belangrijk is.

“We willen naar een cultuur van constante feedback gecombineerd met korte evaluaties.”

LONNEY GERIS



CHANGE IS GOOD.
You go first!

De huidige maatschappelijke, technologische, politieke en economische ontwikkelingen raken het beroep van accountants en belastingadviseurs. **Hierdoor werken de medewerkers van Joanknecht in een omgeving die continu in beweging is.**

Ook voor de klant staat de wereld niet stil. Klanten hebben behoefte aan een betere aansluiting van de dienstverlening op hun onderneming. “Onze mensen zijn hierbij ons onderscheidend vermogen”, vertelt HR Manager Lonney Geris. “Om de talenten van onze mensen beter te benutten moeten we met elkaar in dialoog blijven”. Paars HRM bracht soelaas.

Om het verandertraject in te zetten werden een aantal beslissingen genomen. Belangrijk hierbij is dat het bestuur achter deze verandering stond. Stakeholders zijn cruciaal in het veranderen van een bedrijfscultuur. **Het HR-beleid veranderde van het vastomlijnde competentie management naar talent management.** De medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling.

Paars HRM past in de recente veranderingen van het vak en in de veranderende arbeidsmarkt.

“We dachten dat het verandertraject soepel zou verlopen. We zijn eerst gestart met de herindeling van onze werkzaamheden. Een verandering naar meer specialisme en efficiënte werkprocessen. Iedereen moest keuzes maken. We zijn ook gaan werken met onze waardeketen. Vanuit de waardeketen definieerden we, samen met onze mensen, de rollen. Deze rollen bestaan uit activiteiten en competenties.”

MOEILIJKE MOMENTEN

Deze kaders waren niet vanaf het eerste moment duidelijk en dat zorgde soms voor wat moeilijke momenten. Veranderen is nu eenmaal niet makkelijk. **“De paarse dialoog heeft in dit kantoor ertoe geleid dat onze mensen met carrièreblokjes kunnen puzzelen.** Iedereen mag voorkeuren en talenten aangeven. Belangrijk hierbij is dat het zogenaamde blauwe kader van de rollen en de verantwoordelijkheden goed is afgebakend. Dit resulteerde in mooie bedrijfsmatige en persoonlijke successen.” Ondanks alle commitment van belangrijke key holders was het soms een hobbelige weg om te komen tot het punt waar ze nu staan. “Het commitment was er maar het vergt ook oefenen en het aanleren van nieuwe patronen.”

THE REVERSED BIKE

Om de hobbelige weg van verandering te visualiseren en duidelijk te maken dat een nieuw systeem niet meteen in de vingers zit, gebruikte Lonney Geris **een filmpje.** Ze tipt hierbij dat het goed is om in de interne communicatie aan te laten sluiten bij de bedrijfstaal die er wordt gesproken en je eigen metafoor te bedenken. “Wij willen continue in contact staan met onze klanten. **‘Instant reporting’ is een bedrijfsterm die Joanknecht & Van Zelst niet alleen gebruikt naar klanten, maar**

ook met elkaar.”

Een voorbeeld van een rol is dat de leidinggevende taken apart zijn vertaald in de rol van coach. **Hierdoor is het niet meer vanzelfsprekend dat managers en bestuurders met medewerkers**

in gesprek gaan als coach. Dit wordt nu juist gedaan door mensen die daar talent en passie voor hebben. Naast coachinggesprekken vindt er jaarlijks een evaluatiegesprek plaats tussen coach en medewerker waarin wordt geëvalueerd (een korte terugblik) en nieuwe doelstellingen voor de toekomst worden opgesteld. “We willen naar een cultuur van constante feedback gecombineerd met korte evaluaties.” Dat zorgt voor een grotere openheid voor verandering, wat noodzakelijk is om te innoveren. Deze aanpak zorgt ervoor dat medewerkers verantwoordelijk zijn voor hun carrière. De mogelijkheid om het bouwen van een eigen carrièrepad is er zowel voor de medewerkers als voor toekomstige collega’s.

“We zijn er nog niet en blijven in beweging en op zoek naar verbetering”, verzekert Lonney Geris haar publiek. Zo blijven medewerkers ‘goesting’ ervaren. En niet onbelangrijk: “Het uiteindelijke doel is dat niet alleen onze mensen het verschil merken maar zeker ook onze klanten.”



DE ACADEMICUS AAN HET WOORD ZELFSTURENDE TEAMS BRENGEN REDDING!

De wereld verandert, maar organisaties veranderen niet mee. En laat dat nu net broodnodig zijn. “Als we de komende 20 jaar onze welvaart maar enigszins op peil willen houden, zullen we met veel minder mensen veel meer moeten doen,” vertelt Prof. Geert Van Hootegem (KU Leuven). Nieuw is dat verhaal niet, maar beklijvend blijft het natuurlijk wel.

De meeste organisaties zijn nog steeds georganiseerd als vroeger: simpel, helder, duidelijk, rechtlijnig, hiërarchisch. **De VUCA-wereld vraagt echter om een heel ander soort arbeidsorganisatie, met een volledig andere manier van mensen inzetten.** “Dat betekent ook dat HR voor het eerst een heel belangrijke strategische speler wordt in de organisatie en dat het moet transmuteren naar P&O (Personeel & Organisatie).”

HR zal voortaan inderdaad antwoord moeten bieden op de vraag hoe we een organisatie kunnen creëren die, dankzij zijn mensen, staande blijft in een VUCA-wereld. Met medewerkers die moeilijk te vinden zijn, die misschien over een net iets minder passend profiel beschikken dan gewenst en die bovendien andere werkverwachtingen hebben dan vroeger. **HR zal moeten jongleren met een andere arbeidsorganisatie die op output gericht is.**

LEIDING GEVEN AAN TEAMS

Geert Van Hootegem pleit in dit verband voor teamwerk en voor zelfsturende teams, met eigen doelstellingen en een op vertrouwen gebaseerde manier van leidinggeven. Hij gaf tijdens zijn exposé enkele aandachtspunten mee voor de leidinggevenden die met zelfsturende teams werken. “We hebben de neiging om met een massa doelstellingen aan te sturen.

In realiteit zijn mensen echter maar in staat om 5 à 7 parameters tegelijkertijd op te volgen. Dat betekent dat we heel **kritisch moeten zijn in wat we die teams laten doen** en dat we het bovendien ook moeten verdragen dat ze op verschillende snelheden werken. Managers moeten bijgevolg **gedifferentieerd aansturen en het teamgebeuren vervolgens actief meene-**

VUCA CONCREET

Crisissen, sterkere concurrentiestrijd, stijgende kwaliteitseisen, mondiger klanten, beperkter budgetten, nieuwe producten, escalerende informatisering, andere afzetmarkten, andere productiemarkten, vergrijzing, baby boomers die de arbeidsmarkt verlaten, immigratie, diversiteit, andere werkvormen en arbeidsorganisatie... Best indrukwekkend. En, inderdaad, helemaal VUCA (volatiel, onzeker, complex en ambigu).

DE KOMENDE 20 JAAR (BEGONNEN IN 2013) ZULLEN ER 10,3% MINDER 18-65-JARIGEN ZIJN EN ZIJN ER 33,5% MEER 65-PLUSSERS.

“Leiding geven aan teams? We moeten heel kritisch zijn in wat we die teams laten doen.”

GEERT VAN HOOTEGEM



men in de bedrijfsvoering.” En ze moeten – godbetert – nu ook nog leren coachen.

Bovendien bent u zich er maar beter van bewust dat teamwerk en zelfsturend teamwerk niet voor iedereen even makkelijk is. Vooral technische specialisten hebben het er moeilijk mee. Logisch, velen komen nog uit een tijd waarin ze alles alleen mochten uitvlooien en nu moeten ze plots samenwerken. **“Een cursus samenwerken bestaat helaas niet.** Toch moet die specialist iemand worden dit dat met plezier en tact doet. Meer nog: we verwachten zelfs dat hij een entrepreneur wordt.”

EN DE CEO?

Die moet zijn tanker van koers veranderen en ervoor zorgen dat al die zelfsturende teams, vol entrepreneurs, met hun bootjes in de juiste richting varen. Of zo zou het toch moeten zijn.

CASE BOMBARDIER

TEAMWERK BEGINT BIJ DE LEIDING

“Zelfsturing betekent niet dat u beter wordt in het oplossen van problemen. Daar is de organisatie voor. Zelfsturing betekent dat de rest van de organisatie dichtbij genoeg staat zodat problemen door anderen kunnen worden opgenomen.” Edwin Van Vlierberghe, Vice President Global Supply Chain van Bombardier Transportation. Een man met een visie.

In 1948 startte Bombardier als eenmansbedrijf. Nu werken er 73.000 mensen. Het bedrijf kende een gouden groei, met heel wat acquisities, toen het woord ‘concurrentie’ bijna nog moest uitgevonden worden. Edwin Van Vlierberghe: “Nu is ‘concurrentie’ zeer sterk aanwezig, met bedrijven uit het buitenland maar ook door concurrerende zusterbedrijven in best-cost-countries (Oost-Europa, India, China, Mexico, Zuid-Amerika...), zeg maar lagereloonlanden.”

JEZELF HERUITVINDEN

Voeg aan die concurrentiestrijd een gemiddelde pensioenleeftijd van 55 jaar toe en een rijk aanbod aan verworven rechten, opgebouwd gedurende de lange geschiedenis van de spoorwegindustrie wereldwijd, en dan kan u zich terecht afvragen: hoe blijf je nog overeind als bedrijf? Het antwoord: door uzelf organisatorisch helemaal terug uit te vinden. Niet makkelijk in een bedrijf met leidinggevenden die al jaren aan het roer zitten en een lange traditie van generaties werknemers die kennis en kunde zorgvuldig hebben doorgegeven.

“Leidinggevenden hebben vandaag de uitdaging een omgeving te creëren waar alle mensen hun ondernemerschap, passie en creativiteit naar boven kunnen brengen.” Edwin van Vlierberghe heeft het over Bombardier maar hij zou het over alle (productie)bedrijven kunnen hebben. Een enorme uitdaging. “Enfin, we zijn er met de kop vooruit ingedoken. We gingen lezen, congressen volgen en vonden het antwoord: zelfsturende teams. Dat vervolgens op het nodige hoofdschudden onthaald werd in de werkhallen. “Doen we al jaren”, zeiden ze daar. “Deden we dat niet dan rolde hier geen trein buiten.” Tja, waarom duurde het dan zo lang voor bepaalde problematieken opgelost raakten? Edwin Van Vlierberghe is formeel: “Omdat het management te weinig wist hoe het er op de werkvloer precies aan toe ging. Daarom is de regel nu: “Denk als een operator. Want als je denkt als een operator dan is de kans groot dat je 50% meer verbeterpotentieel in de organisatie vindt dan wanneer je als manager denkt.” Wat betekent dit ‘denken-als-een-operator’ concreet voor het gedrag van de manager? “Vooraf dat we niet meer ondersteunen

wat we niet kennen of begrijpen.” Het management gaat de werkvloer op om dit wel te begrijpen, en dat voor 30 tot 40% van hun tijd. Niet onaanzienlijk.

LEREN = AFLEREN

Het lijkt een eenvoudige stap maar toch was die moeilijk: “Dat ‘leren’ was voor ons vooral afleren. We gingen door een afscheidproces waarvoor we zelf kozen. We zaten ook veelvuldig samen met de vakbonden. Samen met hen leerden we weer constructieve debatten te hebben. Het zijn goede vrienden geworden. Onze vakbonden gingen ermee akkoord dat onze toekomst een gedeelde verantwoordelijkheid was. Zo konden we beginnen werken aan thema’s waar onze werknemers wakker van lagen.”

“Leidinggevenden hebben vandaag de uitdaging een omgeving te creëren waar alle mensen hun ondernemerschap, passie en creativiteit naar boven kunnen brengen.”

EDWIN VAN VLIERBERGHE



Algemene conclusie: **Teamwerk begint bij de leiding.** Die moet op een dusdanige manier denken en samen met de betrokken medewerkers het werk op zo’n manier organiseren dat teamwerk over de grenzen van de verschillende afdelingen heen en op alle niveaus zichtbaar en voelbaar resultaat geeft in het productieproces, de enige plek waar de echte waarde wordt toegevoegd. Dus geen torenhoge carrièreladders meer bij Bombardier, amper 3 niveaus, en een forse investering in **communicatie (= dialoog, steeds in 2 richtingen).** “Want we dachten van wel maar hadden eigenlijk nog nooit echt geluisterd”.

SURVIVAL OF THE FITTEST IN DE DIERENWERELD? OVER KRIMPENDE HERSENEN EN PROFITEURS

Dirk Draulans brengt in zijn eigen Duracell-stijl enkele verhalen uit die andere dierenwereld. Want voor Draulans zijn mensen ook dieren. Mensen die met mensen bezig zijn zullen zeker enkele gelijkenissen bespeuren. Maar gelukkig ook veel verschillen. Een onderhoudend verhaal over apen, pauwen en vleermuizen.

Gaat u in de dierenwereld op zoek naar een soort die dicht bij de mens staat, dan komt u bij **de chimpansee** terecht. Echte vechtersbazen zijn het. Chimpansees die elkaar niet kennen en die samen naar een Quintessence-congres gaan: no way. Binnen de kortste keren zouden de deelnemers slaags geraken en armen en benen uitrukken. Fijn een mens te zijn. Toch zijn chimpansees nauw verwant aan de mens. Net zoals de mens gebruiken ze voorwerpen, jagen ze in groep, werken ze samen en vertonen ze een bepaalde vorm van rouwgedrag. Chimpansees behoren bovendien tot de weinige dieren die zichzelf kunnen herkennen in een spiegel. Hey, sexy lady.

Sinds een paar jaar weet men ook dat chimpansees **het concept van diensten en goederen kennen**. Een vlooibeurt, seks of een banaan: het heeft economische waarde. Voor een portie goede seks met een vrouwtje weten ze al gauw dat een halfrotte banaan niet voldoet. De slimmerds. Hier en daar toch ook wel herkenbaar bij de mensensoort. Ook (bepaalde) mensen ruiken al van ver of ze iets aan een andere mens kunnen verpatsen. We leren van Dirk bovendien dat oudere chimpanseevrouwen aantrekkelijke partners blijven. Hun vruchtbaarheid vermindert niet en ze hebben meer ervaring om voor de kinderen te zorgen.

MINDER HERSENEN

Gelukkig is de mens toch een beetje verder geëvolueerd. Dirk Draulans: “De evolutie ging gepaard met een aantal essentiële veranderingen in onze anatomie, waarvan de belangrijkste de ontwikkeling van onze hersenen is. Die wegen vandaag anderhalve kilo, een verdriedubbeling op 1 à 2 miljoen jaar tijd. De evolutie van ons sociaal gedrag is hand in hand gegaan met de toename van onze hersenen. Maar **sinds 50.000 jaar zijn wij hersenvolume**



aan het verliezen. In vergelijking met onze voorouders hebben wij driehonderd gram minder. De verklaring hiervoor ligt in het feit dat een kwart van de energie die ons lichaam produceert dient om onze hersenen draaiende te houden. **Bespaar je op hersenvolume, dan bespaar je op energie.** Nou-nou. Of we dan niet dommer geworden zijn? “**Wat we inboeten aan intellectuele kracht compenseren we door samen te werken in groep.** Een deel van de (intellectuele) taken wordt overgenomen door de groep.”

Die groepsdynamiek illustreerde Draulans ook met het voorbeeld van de **vampier-vleermuizen**. Die beestjes voeden zich 's nachts met bloed. Drie nachten zonder bloed en ze komen in de problemen. Collega's hoesten dan bloed op en geven over in de bek van de hongerlijdende vleermuis. De slimmeriken onder de vleermuizen

denken dan even lui in de boom te hangen tot ze geholpen worden. Maar dat is buiten de boekhouder-vampier gerekend. Draulans: “Wie te dikwijls zelf geen bloed gevonden heeft, krijgt niets meer. Een harde les die in de biologische, maar ook in de economische wereld geldt. Je moet optreden tegen profiteurs of je sociaal weefsel gaat onderuit. De meeste systemen kunnen niet meer dan 15% profiteurs verdragen.”

Het verhaal van Draulans is een rollercoaster van voorbeelden. Over drummende chimpansees, mannen die leiderschapsrollen opnemen en die meer hersenen blijken te hebben dan vrouwen (“dat zal u verbazen”), en vrouwen die dat compenseren met veel meer verbindingen in de hersenen. Het verklaart veel over het gedrag van mannen. Zoals de neiging om op een podium te gaan staan. Quod erat demonstrandum.



“De meeste systemen kunnen niet meer dan 15% profiteurs verdragen.”

DIRK DRAULANS

DIT VERSLAG WERD GEREALISEERD DOOR



VOLG DE WERELD VAN ARBEIDSMARKT, HRM
EN LEIDERSCHAP IN ONZE WEKELIJKSE
NIEUWSBRIEF.
WWW.WISKEYS.BE

