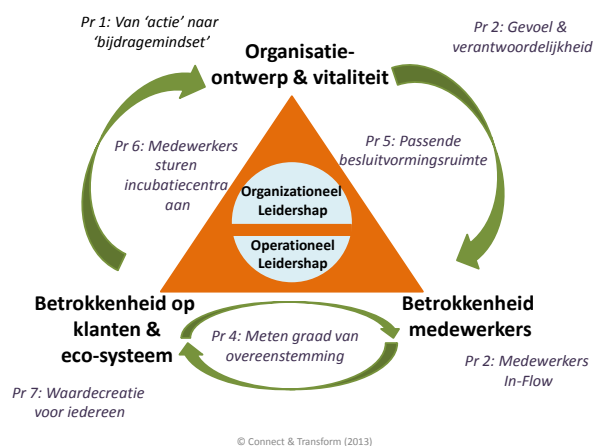


Connect & Transform Human Capital Insight Series - N° 3



De medewerkers betrokkenheid- meerwaarde keten. Zeven praktijken om betrokkenheid écht te verhogen. (*)

(*) Verscheen in het Kluwer P&O Praktijkblad.
N° 9, Oktober 2013.



More information:
jan@connecttransform.be
+ 32 478 31 24 24

More Connect & Transform Human Capital Insights on
www.connecttransform.be

De medewerkersbetrokkenheid-meerwaarde keten. Zeven praktijken om betrokkenheid écht te verhogen.

Jan De Visch

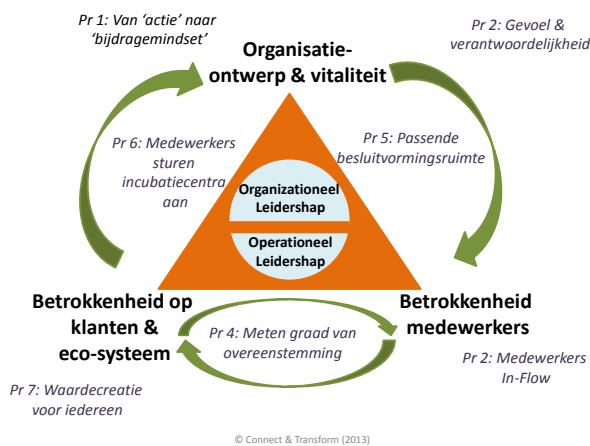
Toen Sylvie (*) op Zaventem op haar bagage aan het wachten was zette ze de inzichten die ze de afgelopen dagen op de Global Engagement Conferentie had opgedaan op een rijtje. De praktijkvoorbeelden van de verschillende sprekers hadden haar denken door elkaar geschud rond de wijze waarop ze in haar bedrijf een betrokkenheid verhogende aanpak aan het uitbouwen is. Ze was zich bewust geworden dat haar aanpak, gericht op het meten en verbeteren van het betrokkenheidsniveau via een veelheid van niet samenhangende acties slechts tot marginale verschillen zou leiden. Vooral de waaier van ontluikende praktijken in duurzame groeibedrijven vond ze inspirerend. Voor zichzelf had ze er zeven uitgekozen die ze in haar volgend directiecomité zou voorstellen. De kernboodschap hierin was dat je medewerkersbetrokkenheid én emotionele binding niet los kunt zien van de klantenbenadering en de organisatiestructuur. Dit maakte begrijpelijk waarom de voorbeelden van Poult, Svenska Handelsbanken, Morning Star het adagio ‘move the needle on engagement and you move the needle on business performance’ écht waarmaken.

De engagement-meerwaarde samenhang

Tijdens het avonddiner had Sylvie met haar gesprekspartner van Poult een eenvoudige schets gemaakt die de inzichten van de eerste conferentiedag samenvatte. Totnutoe had ze zich in haar eigen aanpak vooral gericht op initiatieven waaruit bleek dat de organisatie aandacht had voor haar medewerkers. Hieronder viel het volledige gamma van sociale initiatieven, over het creëren van kansen en groeimogelijkheden, naar het beïnvloeden van leidinggevenden om op een meer inclusieve manier met medewerkers om te gaan. De bedoeling hierachter was om de werkplek zo aantrekkelijk mogelijk te maken. Aangezien het thema betrokkenheid gedefinieerd was als een individuele ‘opdracht’, leek het evident om de werkplek te herscheppen tot een plek waar ze écht willen werken, met coffee corners, fitness ruimte, alternatieve vergaderzalen, en dergelijke meer. Zaken als organisatiestructuur, operationele efficiëntie, en customer excellence werden in ‘andere’ aanpakcategorieën ondergebracht, met eigen initiatieven en projecten naast deze die de betrokkenheid moesten verhogen.

Het model dat ze samen met haar collega op papier zette vertrok van de wijze waarop betrokkenheidsbeïnvloeders elkaar konden versterken. Ze noemde het de betrokkenheid-meerwaarde keten (figuur 1). De inspiratie voor de voorstelling vonden ze in het model van Blanchard (2009) en gaf een andere kijk op de samenhang tussen betrokkenheids beïnvloedende dimensies. Het eenvoudige uitgangspunt was dat je medewerkersbetrokkenheid niet los kunt zien van organisatiestructuur/governance,

klantenbenadering, en leiderschapsinvulling. De mate waarin een medewerker zich verbindt met zijn organisatie en de kracht die daardoor wordt vrijgemaakt hangt immers samen met de wijze waarop er een coherentie is tussen deze dynamieken.



Figuur één: de betrokkenheids-meerwaarde keten. De zeven praktijken (Pr) die besproken worden in het artikel zijn weergegeven in italic

De Poult case illustreerde dit het beste. Voor velen staat de Groupe Poult in Frankrijk nog voor een koekjesfabriek. De omzet van het bedrijf groeide in de afgelopen zeven jaren van 73 tot 224 miljoen euro, met een 15% EBITDA marge. Ze hebben dit voornamelijk gerealiseerd door een drastische verandering in de wijze waarop ze met medewerkers omgingen en (terug) een bedrijf te creëren op menselijke maat. Het governance model, gecreëerd naar analogie van Semco, legde de besluitvorming voornamelijk bij de medewerkers en vormde de basis om een geheel van innovatieve activiteiten op te zetten. Het verbindende idee was dat alle vernieuwing een meerwaarde moest creëren voor

iedereen in het ecosysteem van Poult, nl. medewerkers, klanten, leveranciers, investeerders, en een veelheid aan andere regionale stakeholders. De aandacht ging uit naar het creëren van *meerwaardeketens (of flows)*, waarin gezocht wordt naar duurzame oplossingen voor zowat alles wat de bedrijfsactiviteit beïnvloedt (terug inkopen van regionale grondstoffen, energieverbruik, verpakking, transport, algehele gezondheid van klanten, ontwikkeling van economische activiteiten via spin-offs, materiaalverbruik, edm.). Poult stelt zich tot doel om een platform te worden voor sociale innovatie, waarin elk idee van een medewerker au serieux wordt genomen en uitgewerkt. De rode draad hierin is het niet meer accepteren van negatieve milieuimpact en het maximaliseren van de positieve sociale impact. Het model van Poult wordt momenteel, omwille van de vele professionele innovatieprijzen, opgepikt door business schools en gezien als de voorbode van de manier waarop in de 21^{ste} eeuw meerdere bedrijven zullen kantelen.

Sylvie had eerst met ongeloof geluisterd naar haar Poult collega. Hoe kun je nu je management zo sterk afbouwen en tegelijk waarborgen dat de neuzen nog sterker in dezelfde richting gaan staan? Het antwoord dat ze kreeg was eveneens in een vraag geformuleerd: 'Kun jij aanvaarden dat onze gezondheid erop achteruit gaat, dat we voor de aankoop van onze grondstoffen afhankelijk zijn van speculatie, dat er regionale werkloosheid is, dat we het evenwicht in de natuur verder ontwrichten?' Sylvie herinnerde zich niet meer alle confronterende vragen. Wat ze zich wel herinnerde was dat ze zich gemakkelijk kon verbinden met al deze vragen en dat ze de energie voelde om daar

mee iets aan te doen. De kern van het antwoord lag in het persoonlijk aanspreken van medewerkers voor een project dat de klassieke grenzen van het bedrijf oversteeg, én tegelijk medewerkers centraal stelde om hier oplossingen voor te formuleren. Morning Star, Interface, HSBC en vele andere bedrijven waren Poult al voorgegaan op dit pad. Het stond in schril contrast met de initiatieven die zij totnuoe had ondernomen, en waarbij er achter de aandacht voor medewerkers toch een zeer grote gerichtheid was op de eigen financiële doelstellingen van het bedrijf, zonder dat het hogere doel daarbij helder was.

Praktijk één: Van ‘acties’ naar ‘bijdragemindset’.

Een bijzonder inspirerende sessie op de Global Engagement Conference was deze van Brian Robertson, oprichter van het Holacracy netwerk. Zijn boodschappen waren eenvoudig en helder. Waarborg dat er in je organisatie een dialoog tot stand komt rond de unieke meerwaardecreatie van iedereen, en vervang managers door processen van zelfsturing. Deze twee boodschappen hadden lang nagetrild in het hoofd van Sylvie. Ze had in de afgelopen jaren gigantisch veel energie geïnvesteerd in de creatie van een functioneringsgesprekscyclus die tot doel had om heldere afspraken te maken met medewerkers. Dit moest op zijn beurt een basis creëren voor feedback en verbetering. In de praktijk moest ze vaststellen dat dit maar gedeeltelijk werkte. Een groot gedeelte van de doelstellingen leek ‘bovenop’ de to-do’s en functiebeschrijvingen van medewerkers te komen. Aan het einde van de

functioneringsperiode bleek dat veel doelstellingen niet bijgestuurd of zelf irrelevant waren geworden. Sterker nog, leidinggevend hadden veelal doelstellingen die de optelsom waren van deze van hun ondergeschikten. De unieke bijdragedefinitie van eenieder in de hiërarchie was zoek.

Een collega van de Svenska Handelsbanken, reeds 30 jaar onafgebroken organische groeiende financiële groep in Scandinavië en de UK, die met glans de financiële crisis doorstaan heeft en die wereldwijd één van de sterkste balansen heeft, vertelde hoe Wallander als CEO reeds in 1970 radicaal koos voor een andere bedrijfsstructuur. Kenmerkend aan de bedrijfsstructuur is dat de besluitvormingsautonomie zeer sterk in lokale kantoren werd gelegd, waarbij de lokale kantoren een volledige profit en loss verantwoordelijkheid hadden. De verregaande vorm van decentralisatie maakte dat er maar drie managementlagen waren. Op niveau van de kantoren was men verantwoordelijk voor differentiatie en optimalisatie van dienstverlening naar klanten, regio managers moesten zich richten naar het herdenken van operationele flows om deze differentiatie in goede banen te leiden, en directieleden hadden een expliciete focus op het ontwikkelen van nieuwe product/markt/technologiecombinaties. Het model volgt de principes van ‘natuurlijk organiseren’ die eerst beschreven werden door Jaques (zie De Visch, 2010). Door de bijdrage op elk volgend hiërarchisch niveau te definiëren in termen van een bredere verantwoordelijkheid naar klanten, naar vernieuwing, naar planning/organisatie, over middelen, naar leiding geven, en naar risico-management

wordt gewaarborgd dat iedereen op elk niveau een unieke bijdrage kan leveren. Het principe werd wereldwijd succesvol toegepast bij reorganisatieprocessen bij Unilever, Tesco, Conarco, Telstra, the Commonwealth Bank en vele andere.

Wat vooral was blijven hangen bij Sylvie was het mechanisme om de spanningen te bespreken die optreden bij rolonduidelijkheid. De gerichtheid op het vroegtijdig identificeren van deze spanningen en het helder bijsturen van 'wie doet wat' waarborgt dat iedereen échte meerwaarde kan blijven leveren en dat overlappingsen tussen rollen vermeden wordt. Sylvie leerde dat ze voor de uitdaging stond om haar huidige performance management aanpak te laten evolueren van een gerichtheid op het uitvoeren van discrete taken, naar een focus op meerwaardecreatie en het voortdurend voeling aan de pols houden met wat iedereen bijdraagt. Functies evolueren dan op een natuurlijke manier naar een bredere en meer betekenisvollere invulling, waardoor medewerkers zich ook natuurlijk identificeren met hun rol én hun organisatie.

Praktijk twee: Medewerkers In-flow.

Een heel verrassende bijdrage kam vanuit de hoek van de cognitieve ontwikkelingspsychologie. Deze leerde Sylvie dat de betekenis die iemand creëert sterk samenhangt met diens ontwikkelingsniveau. 'Iemands ontwikkelingsniveau fungeert als een mentale snelweg. Deze bepaalt wat je waarneemt, belangrijk vindt, met elkaar in verband brengt, en denkt te kunnen doen' (De Visch, 2014). Engagement wordt op

die manier een gelaagd concept, waarbij in dezelfde organisatie verschillende lagen van bezieling voorkomen. De ene persoon zal zijn ziel leggen in het leveren van steeds meer kwaliteit voor de klant. Terwijl iemand anders pas op kruissnelheid komt wanneer hij aanbod voor de klant kan optimaliseren en verbeteren. Nog iemand anders kan gericht zijn op het herdenken van de operationele flows om een betere dienstverlening te creëren.

In het verlengde hiervan had de dialoog met haar collega van Barclays een diepe indruk nagelaten. Om de betrokkenheidskloof bij leidinggevenden aan te pakken werd het 'competentiemodel' opgewaardeerd, zeg maar van een versie 1.3 naar een versie 2.0. In deze laatste versie werd een heel sterke selectie gemaakt in de competenties die een verschil maakten naar klanten én werden gelijktijdig de inschattingsschalen geherdefinieerd vanuit het bijdragemodel. Dit had tot gevolg dat de schalen niet meer gedefinieerd werden op een continuüm van 'minder' naar 'meer'. Iedere schaal werd gedefinieerd in termen van het andere gedrag op toenemende niveaus van complexiteit. In het verlengde hiervan werden de zelfbewustzijnsprogramma's in hun leiderschapstrainingen aangepast. Het gevolg van deze benadering was dat leidinggevenden betrokken werden in een proces waarbij ze hun eigen evolutie in complexiteitshantering konden toetsen aan de vaak toenemende complexiteit in hun evoluerende rol. Hierdoor werd een dynamiek geïnitieerd om terug een balans te creëren tussen eigen complexiteitshantering en deze die noodzakelijk was om succesvol te functioneren in hun veranderende rol.

Sylvie nam na dit gesprek voor om te bekijken hoe ze zelf in de verschillende opleidingsprogramma's een beter evenwicht kon realiseren tussen een gerichtheid op de ontwikkeling van meesterschap (competentie, skills, technieken,...) én de ontwikkeling van meerwaardecreatie (capabiliteit, denkkraft, sociaal emotionele ontwikkeling). Uiteindelijk identificeren mensen zich niet enkel met wat ze kunnen (meesterschap), maar vooral met het verschil die ze kunnen maken (bijdrage/meerwaarde). Het gedrag van medewerkers verandert maar indien ze ook zien hoe ze hiermee een betekenisvol verschil kunnen maken en ervaren dat dit binnen hun bereik ligt.

Praktijk drie: Gevoel en verantwoordelijkheid.

'Hoe voelen je medewerkers zich eigenlijk?'. Het antwoord moest Sylvie schuldig blijven tijdens één van de werkgroepen. Ze kon er alleen naar gissen, want het 'gevoel' van medewerkers was niet mee opgenomen in de tweejaarlijkse betrokkenheidsbevraging. Ze had hier hooguit indirecte informatie. Nochtans had de marketing afdeling recent een 'customer experience' traject opgestart waarbij de gevoelsmatige aspecten van de klantenbeleving scherp in beeld werd gebracht. Onderzoek van Beyond Philosophy toonde immers aan dat deze gevoelsmatige aspecten in de klantbeleving zeer voorspellend waren naar de mate waarin klanten het bedrijf actief promoten. Het inzicht dat de gevoelsmatige dimensies van medewerkerbeleving wel eens een grotere rol zouden kunnen spelen dan totnutoe gedacht was een revelatie voor

Sylvie. Het 'gevoel' van de medewerker is immers de beste graadmeter voor de mate waarin het engagement van een medewerker kan stromen. En dit gevoel kun je niet artificieel opbouwen door initiatieven waarin je met medewerkers een maatschappelijk doel ondersteunt (medewerking verleent binnen gehandicaptenzorgprojecten, zorg voor kinderen, groenzorgprojecten, edm).

Voelt de medewerker voelt zich één met de organisatie? Hoe trots voelt hij zich, hoe gepassioneerd, hoe energiek, hoe gerespecteerd, relevant, welkom, veilig, erkend, vertrouwd, gestimuleerd, ondersteund, aangesproken, ... Het Memorial Hermann Hospital (MHH), maar ook de Holacracy aanpak richten zich op het rechtstreeks bespreekbaar maken van gevoelens en werken op deze manier toe naar wat écht een 'goed gevoel' creëert bij medewerkers. Dit ging veel verder dan de waaier van sociale activiteiten die Sylvie via verschillende werkgroepjes op de rails gezet had en waarbij er altijd wel een gedeelte van de medewerkers met een 'gevoel' van deelname aan een verplicht nummertje bleef zitten. Zo zag ze nu in dat de ondersteuning van een spontaan idee voor een weekend reisuitstap van een team naar Amsterdam waar een gedeelte van de medewerkers aan zou deelnemen wellicht wel een goed idee was geweest. Door zich bewuster te richten op het continu voeden en intensifiëren van deze gevoelens creëren organisaties unieke ervaringen die niet alleen bijdragen tot de bedrijfsresultaten, maar ook moeilijk te kopiëren zijn door de concurrentie.

Praktijk vier: Het meten van de graad van overeenstemming tussen de beleving van medewerkers en deze van 'stakeholders'/'klanten'.

Saint Onge en Armstrong (2004) verrasten de aanwezigen in hun sessie met hun verhaal hoe ze bij de Clarica Insurance Company de mate van overeenstemming zijn beginnen meten tussen de wijze waarop medewerkers het bedrijf beleven en de manier waarop hun klanten het bedrijf beleven. Deze indicator heeft een grote voorspellende kracht voor de mate waarin je bedrijf duurzaam zal groeien en medewerkers allerlei toegevoegde waarde creërende initiatieven creëren. Deze graadmeter zit ook achter het succes van Poulton en HSBC, een grote financiële instelling. HSBC besliste in het verlengde van de financiële crisis om een volledig productgamma uit te werken waarlangs ze hun klanten konden helpen in het verminderen van hun ecologische voetafdruk. Om dit laatste te realiseren werden bewustwordingsinitiatieven gelanceerd op alle niveaus in de organisatie. Deze gingen van het stilstaan bij de eigen ecologische voetafdruk als medewerker (die toeliet om te adviseren bij aanvraag voor individuele leningen van klanten), over het inzicht in productieprocessen en eco-systemen (die toelieten om te adviseren in investeringsdossiers). De mate waarin medewerkers en klanten gelijkgericht met deze problematiek omgingen was niet enkel een graadmeter voor het succes van het initiatief, maar droeg ook bij tot het herstel van vertrouwen van medewerkers en van klanten in hun instelling.

Sylvie dacht in het verlengde hiervan na welke tools ze zelf in handen had om te

werken op deze dimensie. Ze wilde inderdaad los komen van de samenvattende indicator die ze nu gebruikte en die weergaf welk percentage medewerkers zich in een 'niet betrokkenheid zone' en welk percentage zich in een 'high engagement zone' bevond. Recent had ze kennis genomen van de waardenbenadering van Richard Barrett die dit op een heel pragmatische manier kon toevoegen aan zijn cultuurmetingen. Wellicht was het sterker om de ervaring van medewerkers én deze van klanten op elkaar te mappen, dan enkel rechtstreeks in te zoomen op een aantal waarden dimensies uit de cultuur.

Praktijk vijf: Passende besluitvormingsruimte en 'leiderschap' anders ingevuld.

De discussie rond 'autonomie' en 'regelruimte' had Sylvie al altijd moeilijk gevonden. Wat is het evenwicht tussen vrijheid en controle? Het kernpunt dat tijdens de Global Engagement Conferentie naar voor werd gebracht was dat medewerkers het beste autonomie opnemen als ze weten dat ze een bepaald niveau van sociaal emotionele maturiteit bereikt hebben én weten dat ze kunnen terugvallen op een coach wanneer het mis gaat. Uit de uiteenzetting rond sociaal-emotionele maturiteit onthield Sylvie vooral dat 'zelfsturing' (self-authoring) ontwikkelingsmatig volgt op een fase waarin medewerkers zich 'afhankelijk' (other-dependent) opstellen. Het maturiteitsniveau van iemand bepaalt hoe deze zichzelf en anderen ziet, het niveau van zelfinzicht, en het niveau van initiatief. Medewerkers in een 'afhankelijke' fase definiëren zichzelf vooral via anderen, hun

collega's, bazen en referentiepersonen in hun omgeving. Ze zijn heel erg uit op 'erkenning' en verweven hun identiteit met deze van de groep waarvan ze (denken) deel uit te maken. Medewerkers die reeds de transitie naar zelfsturing hebben gemaakt werken vanuit hun eigen principes, maar zijn zich sterk bewust van het feit dat er geen ene waarheden bestaan. Van hieruit hebben ze een grote openheid voor andere meningen en zoeken ze naar manieren om verschillen in perspectieven te overbruggen. Dit laatste is een noodzakelijke voorwaarde om tot co-creatie en vernieuwing te komen.

'Zelfsturende' medewerkers zullen hun besluitvormingsruimte optimaal invullen. Ze kunnen afstand nemen van hun eigen denksporen en nieuwe inzichten gemakkelijk integreren. De stijl van leiding geven die hierbij past is deze van het coachend leiderschap. Bij deze leidinggevendenswijze waarop ze opdrachten formuleren, ze de opvolging realiseren en het vertrouwen die ze geven consistent. Als de invulling van een opdracht één maand tijd vergt, betekent dit dat deze leidinggevendenswijze ook maar na één maand controleren of deze is uitgevoerd, en vooraf helder stellen aan de medewerker (= het vertrouwen geven) dat ze tijdig moeten terugkoppelen als ze menen in problemen te komen en/of deadlines niet halen. Enkel wanneer er een consistentie is tussen opdrachtstelling, vertrouwen en controlemechanismen kun je een coachend leiderschap ontwikkelen. Het gevolg is dat medewerkers in de praktijk hun eigen werkplanning kunnen organiseren en afstemmen met hun collega's. Wanneer medewerkers in een 'afhankelijkheidsfase' zitten zal het steeds breder situeren van de opdracht en het

verlengen van de feedbackcycli langzaam moeten worden opgebouwd.

Sylvie beseftte dat het verder beïnvloeden van leidinggevendenswijze maar één kant van een opbouw van betrokkenheid was. Het beïnvloeden van de sociaal-emotionele maturiteit zou wellicht veel doorslaggevend zijn om tot een wezenlijke verschuiving te komen in het betrokkenheidsniveau van medewerkers. Ze zag in dat ze in haar Human Capital benadering hiervoor twee hefboomen had. De eerste was om via vormingsprogramma's medewerkers inzicht te geven in hun eigen maturiteit. De tweede was om deze verborgen dimensie ook mee te nemen in het aanwervingsonderzoek bij nieuwe medewerkers. Ze kon hiervoor beroep doen op de instrumenten die inmiddels ontwikkeld zijn door Kegan, Laske, Loevinger, Torbert en vele anderen (De Visch, 2010) en inmiddels in een waaier van bedrijven zijn geïmplementeerd.

Praktijk zes: Medewerkers sturen incubatielaboratoria aan.

“Wat gebeurt er nu met de vernieuwende ideeën van medewerkers?” Ook dit was een vraag die enig ongemak creëerde bij Sylvie. De vraag werd gesteld door haar Poult collega die vervolgens een aanpak schetste dat iedere medewerker binnen Poult een nieuw business idee kon delen met een incubator team. Dit incubator team had als opdracht om medewerkers te ondersteunen in het realiseren van deze ideeën. Deze ideeën konden gaan rond de evolutie van de productfamilies (bv. droge koekjes, wafels, taartjes, ...), over andere distributiemogelijkheden, over het opzetten

van vormingsacties naar de bredere maatschappij, over nieuwe samenwerkingsrelaties met leveranciers, belangengroeperingen, en gezondheidsorganisaties, over de supply chain, over de ontwikkeling van consultancy... Het pallet van mogelijke ideeën beperkt zich niet tot de onmiddellijke opdracht van individuele medewerkers. Het leitmotiv is: 'If you have an idea, find at least one person happy to work on it with you and you can start a new project team with our full support'. Het geheel wordt in goede banen geleid door een team van 40 innovatiecoaches (deelrollen die eigen medewerkers opnemen). De innovatiecoaches werken vanuit eenzelfde holistische waardegedreven en verbindende filosofie. Toen Sylvie vroeg hoeveel dergelijke groepen actief waren in Poult kreeg ze een verbaasde blik terug: 'Het management weet dit eigenlijk niet. We willen niet alles controleren wat gaande is.'. Een aantal van deze initiatieven zijn uitgegroeid tot start-ups, andere tot joint ventures, nog andere tot zusterbedrijven.

Dit verhaal stond in schril contrast met de vier werkgroepen die Sylvie had opgericht om bottom-up specifieke samenwerkingsproblemen in 'low engaged' teams op te lossen. Sylvie zag in dat probleemstelling en oplossingsrichting nog zeer sterk top-down werd gestuurd vanuit de data uit haar tweejaarlijkse enquête. De echte stap naar een co-creërend geheel zou gaan over het doordenken van structuren om het initiatief van medewerkers toe te laten én te verbinden met wat écht een verschil zou kunnen uitmaken voor klanten.

Praktijk zeven: Waardecreatie voor iedereen.

Intussen rolde de bagage van Sylvie van de band. Het laatste inzicht dat ze van de conferentie meenam was de formulering van een brede maatschappelijke meerwaarde die je als bedrijf wenst te realiseren. Medewerkers verbinden zich immers met de rol die hun bedrijf in het bredere maatschappelijke veld speelt. Thema's zoals duurzaamheid, bewust en verantwoordelijk ondernemen, het drastisch verminderen van 'afval' en 'CO2-uitstoot', het creëren van het lokale verschil komen steeds sterker naar voor. Een aantal bedrijfsleiders vat dit reeds heel sterk en zijn zich bewust dat de wijze waarop hun onderneming actief is in het eco-systeem waarin het opereert doorslaggevend is voor de langere termijn betrokkenheidscreatie bij medewerkers. Voorbeelden hiervan zijn Tessenderlo Chemie en Umicore die resoluut kiezen voor duurzaamheid in alle aspecten van hun bedrijfsvoering en hiervoor grondige transformaties aan het ondergaan zijn. Betrokkenheid vertrekt immers vanuit een sterke drang om deel uit te maken van de waarde die een onderneming creëert. De mate waarin een onderneming dit zichtbaar maakt en daar consistent naar handelt creëert intense gevoelens van verbondenheid.

Tot slot

Toen Sylvie thuiskwam nam ze even de tijd om de zeven praktijken als uitgangspunt te formuleren voor een meer omvattende human capital strategie. Het zou een strategie worden die voorbij de transactionele benadering gaat, waarbij de

medewerker (prestaties) en de organisatie (geld, ontwikkeling, autonomie, flexibiliteit ...) uitwisselen, en waarbij een medewerker wordt gezien als een rijtje behoeften waaraan de organisatie invulling geeft door een aantal programma's op te zetten.

In haar discussies met haar collega van het management zou een strategie schetsen die vertrekt van het stimuleren van autonome besluitvorming binnen duidelijk onderscheiden bijdrageniveaus. Eén waarin de centrale sturing van afzonderlijke initiatieven gradueel zou worden afgebouwd en vervangen door een benadering waar betrokkenheid in samenhang met organisatiestructuur, leiding geven én het eco-systeem waarin het bedrijf actief is zou worden geconcretiseerd.

(*)

- Met dank aan Bart Van de Putte voor de voorbereidende reflecties bij de creatie van dit artikel.

- Het verhaal van Sylvie is gebaseerd op de 'best practice' aanpak die men in veel bedrijven aan het uitrollen is. Haar verhaal is er één van een zoeken naar de manier waarop je een aantal medewerkertevredenheid beïnvloedende factoren kunt objectiveren en via verbeteracties deze tevredenheid zou kunnen verhogen. Omwille van discretie is Sylvie's échte naam en deze van haar bedrijf niet vermeld. In de verhaallijn rond Sylvie zijn ook ervaringen van andere bedrijven verweven. De Global Engagement Conference maakt eveneens deel uit van de verhaallijn en dient om de inzichten scherper te formuleren. De voorbeelden uit 'duurzame groei-bedrijven' en de collega's die anders denken rond betrokkenheid worden wél met naam genoemd en kunnen je hopelijk inspireren.

Referenties

Barrett, R. The Values-Driven Organization. Unleashing Human Potential for Performance and Profit. Routledge. 2014.

Beyond Philosophy.
<http://www.beyondphilosophy.com/>.

Blanchard, K. From Engagement to Work Passion. Downloadbaar op:
[http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard From Engagement to Work Passion.pdf](http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard%20From%20Engagement%20to%20Work%20Passion.pdf)

De Visch, J. The Vertical Dimension. Blueprint to Align Business and Talent Development. Connect & Transform Press, 2010.

De Visch, J. Leadership: Mind(s) Creating Value(s). Developing Deep Thinking to Better Manage Complexity and to Create Possibilities. Connect & Transform Press. 2014.

Holacracy. <http://holacracy.org/>.

Poult case: http://www.biscuits-poult.com/frontoffice/index_en.php.

Saint-Onge, H. & Armstrong, C. The Conductive Organization. Elsevier, 2004.

Over de auteur

Jan De Visch (1961) begeleidt bedrijven in het succesvol herdenken van hun Human Resources aanpak. Hij is Managing Director van Connect & Transform (www.connecttransform.be) en Executive Professor HRM aan het Entrepreneurial MBA van Flanders Business School (Associatie KU-Leuven). Na 17 jaar in diverse generalistische HR directiefuncties legde hij zich vanaf 2000 toe op het ondersteunen van klant bedrijven in het herdenken van organisatiestructuren (naar meer duurzame ontwikkeling), het hertekenen van het geheel van HR processen en het herontwerpen van transitiepaden naar meer effectief leiderschap. Hij is eveneens Managing Partner van Making Strategy Deliver (New York) en Associate Partner van het Interdevelopmental Institute. Reageren op dit artikel kan via jan@connecttransform.be.