



Waarom een collaboratief model werkt

Gelukkige medewerkers maken gelukkige klanten. Daarom is Partena Professional in volle transitie naar een collaboratieve organisatie. 'We zien op beide vlakken een significante vooruitgang. We werken nochtans met precies dezelfde mensen.'

TEKST Bjorn Cocquyt

Er is een crisis aan de gang. En die dwingt veel organisaties zaken radicaal anders aan te pakken. Als ze nog niet zijn overgestapt op een nieuw organisatiemodel, zelfsturend, samensturend, vlak, *teal*, of wat dan ook, als ze nog niet *agile* werken, voelen ze dat ze te traag worden. 'Veel organisaties stellen vast dat ze niet wendbaar genoeg zijn, dat ze niet kunnen innoveren en dat klanten daarom afhaken. Of ze worden ingehaald door spelers die ze totaal niet zagen aankomen en die dikwijls vanuit een andere sector disruptie veroorzaken op hun markt.

Daarbij stellen ze vast dat hun mensen niet meer gemotiveerd zijn omdat ze niet met heel hun persoonlijkheid aanwezig kunnen zijn op de werkvloer', zegt Henk Vandenbroucke, die bij Phusis bedrijven begeleidt doorheen hun transformatie naar een collaboratief model.

De redenen om over te stappen op een collaboratief model verschillen van organisatie tot organisatie. Maar de meeste bedrijfsleiders kloppen bij Phusis aan niet zozeer omdat hun organisatie niet goed werkt of omdat ze problemen hebben, maar omdat ze het gevoel hebben dat ze nog veel beter kunnen presteren. Ze voelen dat het huidige managementmodel niet voldoet aan hun ambities en die van hun medewerkers en dat ze te weinig voldoening halen uit hun werk. 'Bedrijfsleiders willen uiteraard dat mensen zich goed voelen op het werk, dat ze zich kunnen ontwikkelen, dat ze iets doen wat betekenis geeft aan hun leven en tegelijk bijdraagt aan de >

doelstellingen van het bedrijf', merkt Vandenbroucke. Dat zijn persoonlijke drijfveren. Op organisatorisch vlak ziet Laurent Ledoux, voorzitter van de raad van bestuur van Phusis, twee belangrijke redenen om aan een collaboratief model denken. 'Ten eerste is er de toegenomen complexiteit van zowat iedere business. Die vereist dat alle medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor het succes van de organisatie en werkelijk betrokken zijn.' Dat brengt ons ineens bij de tweede reden voor de verandering: de klassieke managementaanpak zorgt meer en meer voor conflicten. 'Pas afgestudeerden willen initiatief nemen, maar komen terecht in een organisatie waar alles van bovenuit wordt bepaald. Ze verliezen snel hun engagement en motivatie', stelt Ledoux vast.

CORONA ALS KATALYSATOR

Collaboratieve organisaties blijken beter opgewassen tegen de huidige crisis. Mensen werken thuis en staan minder onder controle van hun baas. 'Ze vallen terug op aangeboren zelfstandig gedrag en de bazen stellen vast dat ze hun werk eigenlijk heel goed doen', zegt Vandenbroucke. Bovendien hebben leidinggevers in de huidige situatie geen andere optie dan de controle los te laten en te vertrouwen op de verantwoordelijkheidszin van hun mensen. Corona blijkt eens te meer een katalysator voor transformatie. 'Het is een illusie te denken dat je mensen controleert omdat je ze ziet', zegt Ledoux. 'En met Covid kan dat sowieso niet meer. Als je je mensen alleen nog ziet tijdens een *conference call* moet je ze wel loslaten.' Dat leidinggevers weinig keus

hebben, wil niet zeggen dat ze de transformatie niet ter harte moeten nemen. Het is immers een heel ingrijpend proces met een immense impact. De mate waarin de top overtuigd is van de intrinsieke waarde van de transformatie en het doen om de juiste redenen blijken belangrijke succesfactoren. 'Het is geen wondermiddel om snel je aandeelhouderswaarde te verhogen, maar wel een manier om medewerkers die zingeving zoeken te helpen, om maatschappelijk relevant te zijn, om te beantwoorden aan klanten die verwachten dat je wendbaar bent, weet Vandenbroucke. 'En het moet natuurlijk ook leiden tot betere resultaten. Wellbeing en maatschappelijke impact klinken misschien wat wollig, maar we zitten niet aan het kampvuur Kumbaya te zingen. Op het einde van de rit gaat het om resultaten boeken. Je mag daar niet soft in zijn. Maar als je het collaboratief model vanuit de juiste overtuiging correct invoert, volgen de resultaten sowieso.'

CULTUUR MOET VOLGEN

Partena Professional besliste enkele jaren geleden over te stappen naar een collaboratief model en liet zich daarin begeleiden door Phusis. Het bedrijf was van oudsher georganiseerd rond de expertise van zijn medewerkers. Of je dat nu wil of niet, na verloop van tijd resulteert zo'n model in een aantal silo's. 'Dan is het heel moeilijk om op een efficiënte manier *agile* en klantgericht te zijn', zegt Michel Halet, CEO van Partena Professional. 'Dat gaat beter wanneer je organisatie georganiseerd is rond klantenbehoeften en je vertrekt vanuit het servicemodel waaraan je klanten nood hebben.'

Zo'n ingrijpende transformatie heeft een grote impact op de organisatie, maar cultuur moet ook volgen, meent Halet. 'Onze experts moeten minder focussen op de processen en veel meer op de resultaten voor de klant. Om een concreet voorbeeld te geven: compliance is heel belangrijk in wat we doen. HR, fiscaliteit draaien immer om wetgeving. Onze experts moeten onze klanten niet gewoon vertellen wat wettelijk toegelaten is en wat niet. Ze moeten onze klanten begeleiden zodat ze hun business zo goed mogelijk kunnen managen. Waar ze vroeger focusten op compliance en het wettelijke kader zo volledig mogelijk schetsten en uitlegden, leggen ze nu de klemtoon op het resultaat voor de klant: dit zijn je opties om die en die problemen op te lossen en daarbij heb je deze voor- en nadelen.'

IEDEREEN AAN BOORD

Katja Taelemans begeleidt als people transformation coach bij Partena Professional de teams – die heten nu *circles* – in hun transformatie. Beter dan wie ook, weet ze dat het voor het welslagen van een transformatie als deze het van het grootste belang is dat je iedereen mee aan boord krijgt. 'We werken in verschillende sprints waarin we stapsgewijs de teams transformeren. We zijn begonnen met vrijwillige teams die volop achter de transformatie staan en erin geloven. We begeleiden elk team in een traject van ongeveer acht maanden met workshops en coaching.' Op die manier krijgen bij Partena Professional ongeveer 1.500 medewerkers een nieuwe rol – want van functies mag in een collaboratief model natuurlijk geen sprake meer zijn. Al blijft de

'We zitten niet aan het kampvuur Kumbaya te zingen, het gaat om resultaten'

primaire rol van veel mensen vaak gebaseerd op hun vroegere functie. Vaak, maar niet altijd. Taelemans bijvoorbeeld komt uit een IT-gereleerde functie en had aangegeven dat ze dit veel liever zou doen. 'Je mag je kandidaat stellen voor om het even welke rol, maar de eindverantwoordelijkheid ligt bij de Lead Link', licht ze toe. 'Het is je eigen verantwoordelijkheid. Als je genoeg hebt met je hoofdrol is dat prima. Wil je meer: ook goed. Maar het is de Lead Link die uiteindelijk bepaalt welke rollen het team nodig heeft en ervoor zorgt dat die ingevuld geraken.' Natuurlijk zijn er in elk team, excuses in elke *circle*, verplicht een aantal structurele rollen. De Lead Link heeft contact met de bovenliggende *circle* en communiceert top-down. De Rep Link doet het in de andere richting (bottom-up). Hij of zij vertegenwoordigt zijn of haar team bij de bovenliggende *circle*. Die twee taken lagen voor de transformatie bij de teamleader of manager. Diens taken worden nu over het hele team verdeeld. De facilitator organiseert vergaderingen, terwijl de secretaris de verslagen ervan bijhoudt en zorgt dat die beschikbaar zijn voor het hele bedrijf. 'Die structurele rollen worden om de drie, zes of negen maanden opnieuw verkozen. Een mooie manier om je talenten te ontdekken', aldus Taelemans. 'En interessant om vast te stellen hoe je teamleden jou zien.' Intussen wordt de transformatie breed uitgerold en duiken ook kritische stemmen op. 'Elke verandering stuit op weerstand, waar die ook over gaat', zegt Taelemans. 'Dat is niet erg, integendeel, je hebt die kritische stemmen ook nodig. Het is onze taak om daarop door te vragen. We geven die

mensen aanvankelijk extra aandacht, maar ze moeten het uiteindelijk toch vooral ondervinden. En het valt ons op dat ze op het einde van het traject er de meerwaarde duidelijk van inzien.'

LEIDERSCHAP EN INITIATIEF DELEN

In een 'samengestuurde' organisatie ga je de rollen van het management ook anders invullen. De manager moet zijn of haar rol delen met andere collega's. 'Klassiek bepaalt de manager de strategie, controleert de budgetten, coacht mensen, verdeelt taken, lost spanningen op... Het is heel moeilijk om dat allemaal op de best mogelijke manier te doen', weet Ledoux. 'Daar komt nog bij dat wanneer je die rollen aan één persoon geeft, de anderen sowieso puur uitvoerend werk doen.' In een 'samensturend model' worden al die managementrollen verdeeld onder verschillende mensen naargelang hun competenties. Het gevolg is dat taken beter worden uitgevoerd en iedereen meer verantwoordelijkheden krijgt, waardoor ook de verantwoordelijkheidszin van mensen vergroot. Dat niemand enkel managementtaken heeft, terwijl iedereen operationeel bezig is, verhoogt inclusie en engagement. Het initiatief ligt in een collaboratieve organisatie bij alle medewerkers. Bij Partena gaan medewerkers met een goed idee niet langer aan hun leidinggevende vragen of ze hun idee mogen uitvoeren. Ze gaan nu veeleer de klant consulteren om te zien of zij gebaat zijn bij het idee. 'Het houdt veel meer steek om advies te vragen aan mensen die rechtstreeks geïmpacteerd worden door het initiatief', zegt Ledoux. Een collaboratieve organisatie heeft systemen >

uitgebouwd waardoor mensen sneller en beter op de hoogte zijn van wie waarmee bezig is. Als leidinggevende weet je dat dus wel, maar niet omdat je goedkeuring hebt gegeven. 'Leidinggeven-den zijn niet langer de *bottlenecks* in een organisatie', aldus Ledoux. 'Ze kunnen een strategie uitbouwen in samenwerking met mensen die de strategie implementeren en worden ook verplicht hen advies te vragen.'

Uiteraard vraagt een collaboratief model een andere managementstijl en ander leiderschap. Dat kan Halet bevestigen. 'De klemtoon ligt veel meer op het responsabiliseren en motiveren. Je moet ervoor zorgen dat mensen begrijpen waarom ze doen wat ze doen en welk resultaat wordt verwacht. Dat is moeilijker dan het toekennen en controleren van taken. Voor managers, die nu een rol als Lead Link overnemen, vraagt dit een fundamentele verandering van postuur: dingen vanuit een zuiver hiërarchische positie opleggen is niet meer mogelijk. Dat is *not done*. En dat klinkt misschien wat wollig, maar het is integendeel heel confronterend. Iedereen krijgt verantwoordelijkheden en van iedereen wordt een bijdrage verwacht.'

WORK IN PROGRESS

Gedeeld leiderschap is een voorwaarde om tot een collaboratieve organisatie te komen, maar het is even belangrijk dat de doeleinden en de bestaansredenen van de organisatie voor iedereen bekend en duidelijk zijn. Iedereen is vrij om initiatieven te nemen, maar die moeten natuurlijk wel het gemeenschappelijke doel dienen. 'De *why* van de transformatie moet voor iedereen duidelijk zijn, want alleen zo kan je een nieuwe

mindset kweken', zegt Halet. 'Iedereen moet goed weten wat van hem of haar wordt verwacht en wat het gemeenschappelijke doel is. Als die voorwaarden voldaan zijn, zien ze grote tevredenheid bij onze medewerkers én bij onze klanten', zegt Halet. 'De belangrijkste strategische prioriteiten voor Partena zijn *employee satisfaction* en *customer satisfaction*. We zijn ervan overtuigd dat gelukkige medewerkers gelukkige klanten maken. We zien nu al dat we op beide vlakken significante vooruitgang boeken. We werken nochtans met precies dezelfde mensen, we zijn alleen op een andere manier georganiseerd.' Typisch aan een transformatie naar een collaboratief model is dat organisaties niet noodzakelijk overstappen van situatie a naar b. 'Wij begeleiden hen naar een ander model, maar dat heeft geen welbepaald eindpunt. We stoppen wanneer we merken dat een klant leerbaar is en de skills heeft om zonder ons verder te transformeren', zegt Vandenbroucke. Op zich is zo'n transformatie dus nooit af. Bij Partena weten ze wel dat tegen het einde van 2021 alle teams collaboratief zullen werken en alle medewerkers een nieuwe rol hebben gekregen, maar het vergt ook daarna nog continue alertheid om de aangekweekte mindset te blijven voeden. 'Het is een fundamentele transformatie van een bedrijf dat organisch wil werken en zich als een levend wezen continu aanpast aan de veranderende werkelijkheid en ook zijn manier van werken voortdurend herzielt. Dat kan je alleen maar als je een kader creëert waarin jouw mensen de goesting en de ruimte krijgen om hun competenties continue te laten ontwikkelen', besluit Ledoux. ■

Medewerkers met een goed idee consulteren eerst de klant, niet de manager

