

Waardengedreven leiderschap

Wat willen we met deze organisatie beleven en uitstralen? Wat zijn de spelregels en de waarden waarnaar we willen handelen? Wat is onze echte identiteit?

Op deze vragen wilde de Belgisch/Luxemburgse tak van **Microsoft** een antwoord vinden toen het bedrijf vorig jaar, na een reorganisatie binnen Microsoft Benelux, een zelfstandige koers ging varen. HR-manager **Els Demesmaeker** riep de hulp in van leerarchitect **André Pelgrims** om het proces te begeleiden.

Eigen identiteit

Niets is moeilijker dan helder praten over *waarden* in een organisatie. „Bij het begin van het traject was het voor ons ook niet heel duidelijk waar we precies zouden uitkomen”, geeft Els Demesmaeker toe. „We wilden als organisatie het verschil maken. De wens een eigen identiteit op te bouwen, was duidelijk aanwezig. De verzelfstandiging leek ons hét moment om daar werk van te maken. De waardenset vanuit Amerika was uiteraard wel voelbaar, maar we wilden meer. We zochten naar een bindmiddel, een doorleefd begrippenkader — noem het een waardenpatroon — waar we allemaal konden achterstaan. Deze organisatie bestaat voornamelijk uit jonge, ambitieuze, kritische medewerkers. De IT-omgeving is zeer competitief. We wilden als organisatie bewust werken aan leiderschap en cultuur, omdat we menen dat daarin een duidelijk competitief voordeel schuilt.”

Bij de term waardenpatroon denken de meesten onder ons onmiddellijk aan de slogans waarmee bedrijven protserig uitpakken en die ze aan de muur afficheren. „Neen”, repliceert Els Demesmaeker. „Daar was het ons dus niet om te doen. We wilden niet a priori en *top-down* een aantal waarden vastleggen waar iedereen zich maar naar te schikken had. We wilden de waarden voelbaar maken. We beseften goed dat de essentie van het gebeuren in het proces zelf moest zitten en, nog belangrijker, in de betrokkenheid die dat proces genereert.”

Groot onderhoud

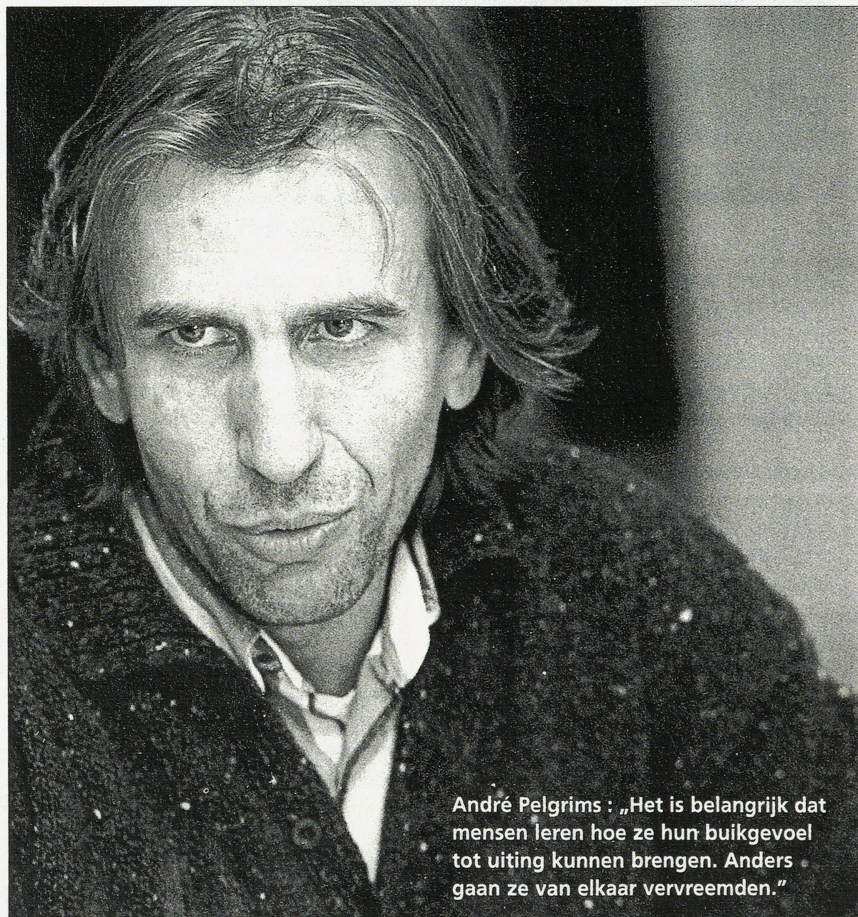
Els Demesmaeker kende leerarchitect André Pelgrims en bracht hem in contact met directeur **Veerle Wuyts**. Na de inleidende gesprekken werd afgesproken aan de slag te gaan met het managementteam — drie mannen, drie vrouwen — en het programma van daaruit verder te laten groeien. „Afgesproken werd om eerst en vooral te

werken aan de kwaliteit van de horizontale, menselijke verbindingen in het zeskoppige team”, zegt André Pelgrims. „Het is belangrijk dat mensen leren hoe ze hun *buikgevoel* tot uiting kunnen brengen. Zonder dat gebeuren er vreemde, maar erg begrijpelijke dingen in organisaties: medewerkers gaan dingen opkroppen, elkaar mijden, van elkaar vervreemden, in bepaalde gevallen zelfs de normale activiteiten ondermijnen. Echt onlogisch is dat niet. Je kiest immers altijd voor de verbinding die je het minste buikpijn bezorgt. Het gevolg is wel dat zakelijke contacten niet meer over de functionele maar over de *minst verstopte* lijnen lopen, wat voor een organisatie nefast kan zijn. Microsoft heeft dat begrepen en er duidelijk voor gekozen om de contactlijnen te effenen en op de menselijke verbindingen een *groot onderhoud* te doen.”

Van gedragsdrijfveren naar waarden

„Bij het begin van zo’n oefening vermijd ik het altijd om over waarden als dusdanig te praten”, verduidelijkt André Pelgrims. „Als je mensen op de man of de vrouw af vraagt waarvoor ze staan, zullen ze zelden het achterste van hun tong laten zien. Ze komen op de proppen met vrij sloganske uitspraken over respect of samenhang, zaken waarvan ze weten dat ze goed staan of aanvaard worden. Daar ben je dus niet veel mee. Ik wil de groepsleden, via verschillende oefeningen en activiteiten, zelf laten aanvoelen wat de drijfveren van hun gedrag zijn. Drijfveren die we dan later zullen bestempelen als waarden.”

Hoe je dat doet? „De oefeningen hebben een metaforische waarde. Een schilderij maken, bijvoorbeeld, kan je beschouwen als



André Pelgrims: „Het is belangrijk dat mensen leren hoe ze hun buikgevoel tot uiting kunnen brengen. Anders gaan ze van elkaar vervreemden.”

een project waaraan verschillende medewerkers elk met hun expertise en hun eigen persoonlijkheid meewerken. Iedereen een borstel, iedereen een kleur, schilderen maar. Ik laat de teamleden zelf kijken naar wat er gebeurt. Eén iemand wil dadelijk het kader schilderen, de andere vindt dat hij best buiten dat kader mag klieren. De ene wil zijn handtekening zetten, een ander overschildert ze. Wat betekent dit? Door hierover een gesprek te starten, breng je een bewustwordingsproces over de drijvers van gedrag op gang. Dit gebeurt op een haast spontane manier en zonder dat het uit mijn mond moet komen."

„Het is niet de bedoeling dat de deelnemers na zulke sessies als een groep gelijkgestemden naar buiten komen. Het is wel zeer belangrijk dat ze leren onder woorden te brengen wat ze gezien hebben. Dat ze durven benoemen waar ze echt voor staan. Geloofd iemand in competitie en individualisme? Is dat de echte drijver? Dan kan dat beter uitgesproken worden. Als het niet gebeurt, hebben teambuilding- en cultuurprojecten geen kans op slagen. Onderhuids blijven dan spanningen leven die mensen in hun relaties tot elkaar blokkeren en die in het ergste geval leiden tot sabotage. Dat brengt de kwaliteit van de professionele contacten in het gedrang."

„Haast onmiddellijk hebben we het tweedelijnsmanagement ingeschakeld in dit proces", zegt Els Demesmaeker. „Omdat we het belangrijk vonden een zo breed mogelijk platform te creëren van medewerkers die mee de cultuur konden dragen."

Klein onderhoud

„Eenmaal de teamleden zicht hadden op hun drijvers en het bewustwordingsproces daarrond op gang was getrokken, zijn we op zoek gegaan naar de effecten hiervan op anderen", zegt Els Demesmaeker.

„We zochten, ook weer via oefeningen en opdrachten, antwoorden op vragen als: Wat roepen mijn collega's bij mij op? Waarmee heb ik het in mijn relaties met anderen moeilijk? Op welke punten maken we voor elkaar samenwerking moeilijk of juist gemakkelijk?"

Om heel het proces in beweging te houden, heeft Microsoft in de leergroepen het systeem *intervisie* gelanceerd. Intervisies zijn werkvormen waarbij managers elkaar — vrijwillig — consulteren als ze feedback willen over een bepaald probleem. Er is een conflict in mijn team: zie ik het probleem wel in zijn juiste context? Ik heb een belangrijke vergadering: is het wel goed om dit standpunt te blijven verde-

digen? André Pelgrims verzorgt momenteel in de werkgroepen de coaching hierrond. „Intervisie is een vorm van kwaliteitsbewaking op de horizontale verbindingen. Een *klein onderhoud*, zo je wil. De zakelijke bezigheden even achter je laten, de motorkap open: waar dreigen de leidingen vast te lopen, waar zit de kink in de kabel?"

De koning als bedelaar

In een volgende fase wil Microsoft met dezelfde groepen aan de slag rond het thema verticale verbindingen. Hoe maak ik het bewustwordingsproces dat op gang werd getrokken rond kwalitatieve horizontale verbindingen in mijn eigen groep waar? Hoe zorg ik ervoor dat conflicten in mijn team niet toegedekt worden, maar aan de oppervlakte komen? Hoe stimuleer ik dat?

Een tweede component van deze sessies is het omgaan met macht. Wat drijft mij daar? Hoe kom ik tot dienstbaar leiderschap? „In deze sessies leren we managers letterlijk voelen wat hun medewerkers echt nodig hebben", zegt Els Demesmaeker. André Pelgrims gebruikt de metafoor van de koning. „Als die hoog op zijn troon blijft zitten, is hij ziende blind. Een leider moet de verbinding met zijn medewerkers durven aangaan, durven kijken wat er echt aan de hand is. De koning die zich verkleedt als bedelaar en rondtrekt in zijn land om te begrijpen wat er aan de hand is, dat is een beeld dat leiders voor ogen kunnen houden."

Het sluitstuk van heel het cultuurproject wordt een consolidatieoefening. „We leren de teamleden hoe ze het gegroeide waardenpatroon kunnen verankeren in de dagelijkse werking."

**„Een leider
moet de verbinding
met zijn medewerkers
durven aangaan."**

Waardenbewustzijn groeit

„Ja, het gaat inderdaad



Els Demesmaeker: „We zochten via oefeningen en opdrachten antwoorden op vragen als: Wat roepen mijn collega's bij mij op?"

vaak om confronterende oefeningen", concludeert Els Demesmaeker. „Maar negatieve reacties zijn er niet. Iedereen wist van tevoren dat dit engagement zou vragen. Medewerkers krijgen zicht op hun persoonlijke barrières en gaan zich daardoor begrijpend en meer bescheiden opstellen.

Er zijn meer persoonlijke, menselijk contacten gegroeid in dit bedrijf. Dat is een enorme verrijking. De aanpak van de trainer is bepalend voor het welslagen van zo'n project. Wij voelen duidelijk een houding van respect voor alle deelnemers. De bijeenkomsten zijn constructief en zetten aan tot persoonlijke groei. Dat kan iedereen hier wel appreciëren.

Gaandeweg is ook ons waardenbesef gegroeid. Of we daar al concrete begrippen kunnen opplakken? De waarden die tot nu toe doorheen het project kwamen bovendrijven, zijn respect, passie en gedrevenheid, en de wil tot leren. Aan de muur hangen doen we dus niet. Belangrijk is dat iedereen ze draagt en voelt."