

EEN GESPREK MET ANDRÉ PELGRIMS

HET GEZOND VERSTAND EN DE GEZONDE MOTIVATIE VAN LOYALE MEDEWERKERS

Eén jaar geleden, in juni '94, maakten alle departementsverantwoordelijken en provinciale directeurs voor het eerst grondig kennis met het project "Aan de Lijn". Gedurende een tweedaagse werksessie in Elewijt werd het project toegelicht, werden oefeningen gemaakt en werden er eerste afspraken gemaakt om dit project in de praktijk te vertalen.

We zijn nu een jaar verder. Een goed moment, dachten we, voor een gesprek met André Pelgrims, bezieler en projectleider.

■ Staan we met het project "Aan de Lijn" verder dan een jaar geleden ?

André Pelgrims: Ik denk het wel. Met dit soort projecten moeten we echter voorzichtig zijn en trachten onze vooruitgang juist in te schatten. Ik ga dus verder op wat ik merk.

Eén jaar geleden ontmoetten we nogal wat kritisch ingestelde directies en departementsverantwoordelijken. Bij velen leefde het gevoel van "dit is oude wijn in nieuwe zakken". "Weeral een project vanuit Human Resources: we zullen zien hoe lang het duurt... Scepticisme alom, en terecht.

'EEN GOEDE BALANS
TUSSEN
'VERPLICHTEN' EN
'GEVEN VAN VRIJHEID'.

We waren ons ervan bewust dat we nogal wat engagement vroegen van de lijnverantwoordelijken (het project heet ook niet voor niets "Aan de Lijn" ...). Deze kritische reacties leken ons dan ook volkomen begrijpelijk én gezond. We hebben onszelf de tijd gegeven goed te luisteren naar de bron van het wantrouwen. We hebben ook de tijd genomen om echt duidelijk te maken hoe "Aan de Lijn" werkt, en hoe we er zelf in geloven dat het een "ander" antwoord is dan er tot nog toe gegeven was.

Als ik vandaag deze zelfde mensen beluister, dan merk ik dat een heel aantal van hen vandaag anders spreken over "Aan de Lijn". Tot mijn grote voldoening

merk ik dat velen reeds fundamentele stappen gezet hebben om - tot op de bodem - te begrijpen wat "Aan de Lijn" is, hoe het in mekaar zit, enz.

Ik merk dat een groot aantal directies en departementen bezig zijn het project te doorgronden via pilootgroepen. Hoofdbedoeling is samen te "leren" hoe dit project op grotere schaal naar alle medewerkers toe kan vertaald worden.

■ "Aan de Lijn" legt veel verantwoordelijkheid bij de chef (of de lijn). Kan elke chef dan beslissen of hij al dan niet meedoet ?

André Pelgrims: Eigenlijk niet. Vanuit het directiecomité is er gekozen voor een systematische begeleiding van het menselijk potentieel in onze bank, en dat is 'Aan de Lijn'. En tegen eind 1996 wordt verwacht dat iedereen binnen het concept werkt.

■ Is het dan niet een stuk misleidend te suggereren dat de lijnverantwoordelijken zelf verantwoordelijk zijn? Eigenlijk hebben ze toch geen keuze !?

André Pelgrims: Het probleem met bedrijfsprojecten is steeds zoeken naar een evenwicht. Leg je een project op in de zin van: "Dat moet ! Dat moet zo ! En dat moet nu !..." dan geloven wij dat - zeker in onze bank - dit project geen groot succes zou worden. De weerstanden zouden zo groot zijn dat ze het project op één of andere manier zouden breken. Geef je echter als directie geen visie of geen richting aan je onderneming, dan hoor je - terecht - zeer snel de klacht: "ze weten niet wat ze willen". Op het vlak van Human Resources was tot voor kort nog te horen: "Er is geen beleid rond onze mensen. Er bestaat geen systematische opvolging van de medewerkers. "Met

Lees verder blz. 14.



andere woorden, als er niets gegeven wordt, wordt het ook niet automatisch ingevuld.

Om het evenwicht te bewaren, hebben wij voor een duidelijk concept gekozen. We weten wat we willen, en het Directiecomité heeft zijn visie rond het menselijk potentieel gekoppeld aan het project “Aan de Lijn”. Om niet in de sfeer van de éézijdige verplichting te vallen, hebben wij - als begeleiders - ervoor geopteerd dat de lijnverantwoordelijken tijd, middelen én vrijheid krijgen om naar de beste manier te zoeken om ‘Aan de Lijn’ te implementeren binnen hun directie.

Wij geloven dat we de goede balans gevonden hebben tussen "verplichten" en "het geven van vrijheid".

■ U praat veel over de directies, de departements-verantwoordelijken. Dit lijken mij tot nog toe de enigen die al iets over 'Aan de Lijn' gehoord hebben. Wat heeft de medewerker, bijvoorbeeld in het kantoor, al met het project te maken gehad... want ik veronderstel dat het daar toch over gaat?

André Pelgrims: Inderdaad, en het is onze grootste bekommernis alle medewerkers zo snel mogelijk te betrekken bij dit gebeuren. Elke medewerker heeft het recht te weten wat 'Aan de Lijn' concreet voor hem/haar betekent.

Gezien wij er echter voor geopteerd hebben elke directie afzonderlijk verantwoordelijk te maken voor de snelheid waarmee ze dit project implementeren, hangt het echt van de plaatselijke verantwoordelijke af wat de medewerkers er al over gehoord hebben.

Ik verwacht dat veel medewerkers in het najaar gaan vernemen waar het allemaal om gaat.

■ Kunt u voor alle BACOB-medewerkers - kort en begrijpelijk voor iedereen - vertellen wat uw achterliggende overtuigingen en bedoelingen zijn met dit project ?

André Pelgrims: Veel medewerkers - in BACOB en daarbuiten - zijn zeer sterk betrokken bij hun werk en geven het beste

van zichzelf in hun professionele activiteiten. Langs de andere kant stel ik vast dat het "kader" waarin medewerkers moeten werken, de aanmoedigingen die ze krijgen, de "voorwaarden" die hen moeten helpen om het werk aan te kunnen, niet echt veel aandacht krijgen.

Leidinggevenden ‘veronderstellen’ dikwijls teveel: dat mensen vanuit “zichzelf” gemotiveerd zijn en blijven; dat medewerkers wel vanuit “zichzelf” zullen komen zeggen als ze iets nodig hebben; dat medewerkers toch wel vanuit “zichzelf” weten of ze hun werk goed doen... Veel veronderstellingen, veel fantasie, en bron van veel misverstanden. Op dezelfde manier merk ik fantasieën langs de kant van de medewerkers: “Mijn chef moet toch vanuit “zichzelf” weten dat een medewerker feedback en aanmoediging nodig heeft; hij moet toch vanuit “zichzelf” weten dat ik mij niet goed meer voel; dat ik niet met hem durf praten...”.

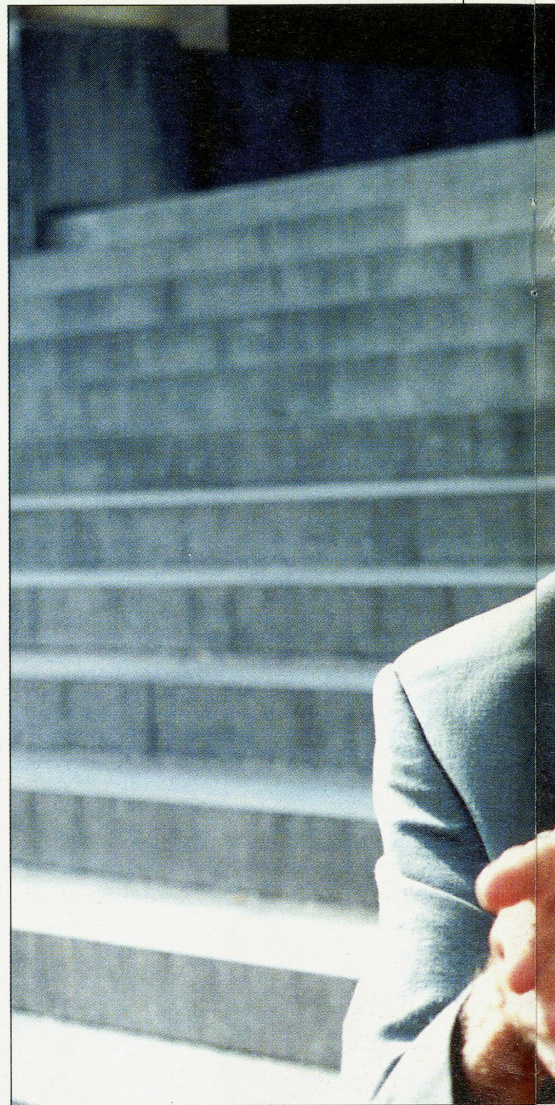
'WERKEN AAN
EEN RELATIECULTUUR
WAARIN CHEF EN
MEDEWERKER
GELIJKWAARDIGE
PARTNERS ZIJN.'

Een van mijn overtuigingen op het vlak van de communicatie is, dat waar twee mensen op een 'onduidelijke' manier met elkaar omgaan (door bijvoorbeeld niet te praten), fantasieën en veronderstellingen de kop opsteken die de afstand alleen maar vergroten.

En als de afstand vergroot, vergroten de misverstanden, daalt de betrokkenheid, daalt de voldoening en de motivatie, ontstaat er stress en worden mensen ongelukkig.

Een van de hoofdbedoelingen van 'Aan de Lijn' is te werken aan voorwaarden die tussen chef en medewerker duidelijkheid creëren... Duidelijkheid over wederzijdse verwachtingen, duidelijkheid over 'wanneer doe ik mijn werk goed', duidelijkheid over begeleiding.

We willen werken aan een relatiecultuur, waarin chef en medewerker gelijkwaardige partners zijn. Waar beiden een eigen



verantwoordelijkheid hebben en waarbij de een de ander nodig heeft.

■ Veel zal toch afhangen van de kwaliteit waarmee de chef, het diensthoofd, de regio-verantwoordelijke of de kantoordirecteur deze aanpak ter harte neemt?

André Pelgrims: Dat is zo. Daarom wordt veel tijd geïnvesteerd in de begeleiding van de chefs. Volgens ons hangt de kwaliteit van de behaalde resultaten in een dienst of een kantoor samen met de kwaliteit waarmee er met mensen wordt omgesprongen. We gaan het zelfs sterker uitdrukken: daar waar 2 jaar geleden de chefs expliciet werden verantwoordelijk gesteld voor de "cliëntentevredenheid",

André Pelgrims: "Er zijn reeds veel fundamentele stappen gezet."



■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

'AAN DE LIJN
SLUIT AAN OP
HET GEZOND VERSTAND
EN DE GEZONDE
MOTIVATIE VAN
LOYALE MEDEWERKERS.'

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

maken wij de chefs daarenboven ook verantwoordelijk voor de "medewerkers-tevredenheid".

■ Wat bedoelt u met "medewerkers-tevredenheid?"

André Pelgrims: Medewerkers-tevredenheid is het zoeken naar een antwoord op de volgende vraag: "Hebt u het gevoel - als medewerker - dat u bij deze chef werkelijk kan bijdragen tot de bedrijfsresultaten, en dat u zich van daaruit ook als persoon kan ontwikkelen?"

We willen via deze vorm van "tevredenheid" de chefs feedback geven over de kwaliteit van hun management. We willen op basis van de resultaten van deze metingen de respectieve chefs begeleiden en helpen hun managementtaak kwalitatief sterk uit te bouwen.

Juist zoals we het nu reeds een aantal

jaren doen voor de kwaliteitsmetingen. Het is een grensverlegging binnen de cultuur van BACOB, maar het is een grensverlegging die - naar ons aanvoelen - haalbaar is en perfect aansluit bij de doelstellingen van 'Aan de Lijn'.

■ Op welke manier gaat BACOB Bank hier nu beter van worden?

Ik ben er rotsvast van overtuigd dat een bedrijf anno 2000 zich ernstig moet bezinnen over zijn Human Resources Cultuur. Onze bedrijven zitten volgepropt met mensen met pakken ervaring en veel anciënniteit, of met een hoge scholingsgraad.

Deze overconcentratie aan expertise kan een heus competitief voordeel worden voor een organisatie die ernstig zoekt naar

een werkorganisatie en -cultuur waarbinnen dit potentieel tot een krachtig 'energieveld' te maken is. Laten we heel even dit expertiseveld onbeheerd, dan wordt deze overconcentratie een bron van innerlijke uitholling en produktiviteitsverlies: jobprotectie, irrationele belangen, manipulaties, persoonlijk winstbejag zijn de virussen die - moeilijk detecteerbaar - onze bedrijven ondermijnen.

Indien we vanuit de overtuiging vertrekken dat de expertise binnen BACOB van die aard is dat we de kaap van het jaar 2000 triomfantelijk kunnen nemen, dan ben ik ervan overtuigd dat een project als "Aan de Lijn" - zeker langs de kant van het individu - een belangrijke bijdrage kan leveren. Het kan ons helpen naar onze verantwoordelijkheid (als chef en als medewerker) te kijken; het kan ons helpen bewust te worden van de bedrijfscontext waarbinnen wij werken. Ik geloof met andere woorden dat "Aan de Lijn" aansluit op het gezond verstand, en de gezonde motivatie van loyale medewerkers. Het project tracht dit vorm te geven, te inspireren en te activeren.